

Works 120

人事が変われば、社会が変わる。

2013.10-11
Recruit Works Institute

第2特集 変化を起こす人はなぜ、そこに集まるのか

- 連載 ■経営者に聞く 進化する人と組織 ■成功の本質 ■Career Cruising
トランジットジェネラルオフィス セブンプレミアム 為末 大氏 (元プロ陸上選手)
代表取締役社長 中村貞裕氏
■人事の哲学 ~東洋思想が斬る、ニッポンの今~ ■ダイガクセイのミカタ

若い
才能に
出会う



CONTENTS

Works No.120 OCT...NOV 2013



第1特集

4 若い才能に出会う



4 はじめに：若い才能は、大手のほうを向いていない

SECTION 1

5 10人の「若い才能」の「僕らが夢中になれること」

- 5 **クラウドファンด์創設** すべての個人が能力を活かせる社会へ。そのビジョンを日本初のサービスに
／米良はるか氏 (READYFOR? マネージャー)
- 6 **五大陸で教育革命** 気付いてしまった映像授業の「可能性」に今は賭けてみたい
／税所篤快氏 (e-Education代表)
- 8 **スーパーIT高校生** プログラムもアートも全部踏まえ100年先まで続く新しい分野を作る
／Tehu氏 (私立灘高等学校3年生)
- 9 **世界で評価を受けた研究者** 信じて任せてくれる教授のもと、半導体ナノ結晶にハマる
／杉本 泰氏 (神戸大学大学院工学研究科博士課程)
- 10 **社会問題のプラットフォームを形成** 誰も変えられなかった民主主義という社会システムの不備を是正する
／安部敏樹氏 (一般社団法人リディラバ代表理事、東京大学大学院博士課程、マグロ漁師)
- 12 **世界に日本を発信** 「世界にいる」僕らが、世界の若者をつなげて、世界を変えていく
／成瀬勇輝氏、大村貴康氏、青木 優氏、金田隼人氏 (CIRCUS)
- 14 **インタビュアー** 人の心の底にあるものを引き出し人に驚きや感動をもたらしたい
／田中 嘉氏 (日本インタビュアー協会認定インタビュアー)

SECTION 2

15 若い才能とどう出会う、どう協業する？

- 16 企業を向いていない若い才能にいかに出会うか
- 18 採用プロセスのなかで若い才能をいかに見極めるか
- 20 若い才能と協業するための場をいかに作るか
- 22 才能を開花させるためにいかに「点火」させるか
- 24 若手を腐らせるな。若い才能は「地球人」である。そんな彼らと出会うために、組織の「仲間の線」を引き直そう



*本特集のSECTION1、SECTION2で登場いただいた方々のロングインタビューと、監修者および編集部の方々の考察の詳細を、リクルートワークス研究所のホームページにて公開しています。併せてご覧ください。
http://www.works-i.com/wp/w120_wakamono/

若い才能に出会えていますか？ 世界は空でつながっています。必ず、この青空の下に若い才能がいますよ。



第2特集

26 変化を起こす人はなぜ、そこに集まるのか

第1・第2特集編集長総括

36 「他律性」にどこまで柔軟性を持たせられるか

／長島一由（本誌編集長）



連載ページ

38 進化する人と組織

トランジットジェネラルオフィス
代表取締役社長 中村貞裕氏

42 ダイガクセイのミカタ

VOL.11 本気の人間に出会い、ぶつかり合うことで、熱くなる

44 成功の本質

監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）
第69回 セブンプレミアム

50 Career Cruising

為末 大氏（元プロ陸上選手）

54 人事の哲学 ～東洋思想が斬る、ニッポンの今～

⑧永続的な企業発展

58 FROM EDITORIAL OFFICE

59 INFORMATION



Works編集アドバイザー

- 有沢正人
（カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事総務部長）
- 大谷友樹
（ヤマトホールディングス 人事戦略担当シニアマネージャー）
- 黒須宏典
（日清製粉グループ本社 総務本部 労務部長）
- 古寺猛生
（ソニー 人事部門 副部門長）
- 菅原明彦
（日立製作所 グローバル人材本部 副本部長（インド、アジアパシフィック、中国担当））
- 曾山哲人
（サイバーエージェント 取締役 人事本部長）
- 二宮大祐
（イオン グループ人事部 部長）
- 三浦卓広
（エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事本部 本部長）
- 和光貴俊
（三菱商事 人事部 部長代行）

※50音順・敬称略

STAFF

- 発行人／大久保幸夫
- 編集長／長島一由
- 編集／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊 美和、松浦由理、中野史子
- 執筆／泉 彩子、勝見 明、千葉 望、広重隆樹
- フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、那須野紀、平山 諭、和久六蔵
- 表紙アートディレクター／永井雄二（デザインホース）
- 表紙ディレクター／友田光亮、渡邊洋治郎、五十嵐清夏
- 表紙デザイナー／中村理絵、伊藤雅美（デザインホース）
- アートディレクター／高瀬 薫
- デザイナー／アイコ・オオノ・グラナードス、村本和美
- イラストレーター／ノグチユミコ
- 印刷進行／リクルートコミュニケーションズ
- 校正／ディクション
- 印刷／北斗社

本誌に掲載されているデータは平成25年9月20日現在のものです。
©株式会社リクルートホールディングス
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

若い才能に 出会う



はじめに

若い才能は、大手のほうを向いていない

世の若者論や人事の声に耳を傾けると、若者の「草食ぶり」が強調される。本特集はこうした一般論はさておき、「若い才能」の活動や価値観にフォーカスした。きっかけは、監修をお願いした日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクターとして若手育成に携わる中竹竜二氏の「すごい若者が周りに増えてきた」という一言だった。登場するのは社会に対して一石を投じ、その結果、何らかの評価を得た若者たちだ。彼らは強い使命感や職業観を既に持っている。だからこそ、ある種の「扱いにくさ」もある。

日本企業は、新卒で「地頭」がよく、志望の度合いが高い学生を採用し、入社後に育成するという手法をとってきた。今回取材した面々のような尖った若者に対しては、「うちの会社には合わない」と避けてきた。しかし、激変する市場に対峙する今、自律的にコトを起こそうとする彼らのような人材を、本当に視界の外に置いていいのだろうか。

結論を急げば、若い才能の多くは大手企業のほうを向いていない。扉を開けて待つだけでは来てくれない。彼らと出会うためにできることは何か。そんな問いに向き合いたい。

今回、2つ、試みたことがある。1つは慶應義塾大学4年生のりとしの則俊慶太氏に、制作協力をお願いしたことだ。凝り固まった私たち大人の目線に対し、鋭い突っ込みを入れてもらった。また、限られた紙幅では不十分だったため、WorksのWebサイトに彼らのロングインタビューを掲載している。併せてご高覧いただければ幸いである。 入倉由理子（本誌編集部）



10人の「若い才能」の「僕らが夢中になれること」

多様な分野で活躍し、成果を出す「若い才能」たち。彼らが夢中になることは何か。何が彼らを駆り立てるのか。そして、その行動スタイルは——？

01

僕らが夢中になれること

クラウドファンディング創設

すべての個人が能力を活かせる社会へ。
そのビジョンを日本初のサービスに

めら
米良はるか氏 READYFOR? マネージャー

将来、大きな組織よりも、自らの能力で勝負して戦う個人にパワーが移っていく——ダニエル・ピンクの著書『ハイコンセプト』にあるその考え方に出会い、米良氏は深く共感した。「そうしたなかで、さまざまな能力を持つ個人が、それぞれが大切にしている価値観を貫けるような社会を作りたいと思いました」。米良氏はこのビジョンを、日本初のクラウドファンディングサービス、READYFOR?によって成し遂げようと日々、取り組んでいる。

その行動や選択の根幹に見えるものは、「ワクワクできるかどうか」というシンプルな基準だ。学ぶ場から働く場まで、その選択に共通する

キーワードも「ワクワク」である。「大手企業への就職活動もしましたが、そこにあるのは着実な未来。でも、これから面白くなるかもしれないベンチャーの立ち上げという選択肢を、捨てる気になれなかった。「失敗する絵」が、想像できなくて（笑）」

利用者が意図した体験を
することで使命感が増す

米良氏は、何にワクワクしたのか。1つは、インターネットの「特性」である。「大学時代、マーケティング会社でインターンを経験したとき、仕事のフレームが決まっていたことに納得できなくて。それに比べ、Webは、

[米良氏の活動]

個人・団体のビジョン実現を支援

2012年、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科修了。大学3年時に東京大学准教授・松尾豊氏と出会い、松尾氏が持っていた検索のアルゴリズムをビジネス化し、Webサービス「スパイシー」を開設。2010年、スタンフォード大学へ留学。2011年3月、日本初のクラウドファンディングサービス（主にインターネット経由で、個人や団体が行う事業やプロジェクトに対し、その内容やビジョンに共感した不特定多数の個人・団体が資金の提供などで支援する仕組み）となる「READYFOR?」を立ち上げる。2013年9月現在、合計で3万人から約2億6000万円の支援が集まる。世界経済フォーラムの次世代リーダー「グローバル・シェイパーズ2011」に選出された。

ゼロから1を作れる面白さがあると思いました」。そして、インターネットの可能性を無限に見せてくれた東大工学部准教授、松尾氏との出会いがその気持ちを後押しした。「人工知能を研究する松尾さんとの出会いは衝撃的。30年後の日常が目に見えるようでした」と、振り返る。こうしたワクワクと、「すべての個人が能力を活かせる社会へ」というビジョンを、日本初の事業として具現化したことに米良氏の非凡さはある。「READYFOR?でこれまでに資金調達した実行者が約450。夢を実現する人が増えていくことで私個人の使命感も高まり、生きる意義も教えていただいている気がします」

五大陸で教育革命

気付いてしまった映像授業の「可能性」に今は賭けてみたい

さいしよあつよし

税所篤快氏

e-Education代表

中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクター

[税所氏の活動]

貧困地域に最高の授業を届ける

1989年生まれ。2009年に「グラミン銀行を知っていますか」(坪井ひろみ著、東洋経済新報社)をきっかけにバングラデシュにわたり、19歳でグラミン銀行グループの研究ラボ初の日本人コーディネーターに就任。翌年、「e-Educationプロジェクト」を立ち上げる。その後独立し、バングラデシュの貧困地域の高校生を対象に、「最高の教師による最高の授業」を届ける映像授業を展開。初年度の2010年、最難関のダッカ大学に合格者を出す。現在は、「五大陸ドラゴン桜プロジェクト」を掲げて拡大中。2013年9月までに、7カ国8地域約1100人が受講。税所氏の思いを引き継ぎ、東南アジアで事業を展開する大学生も出てきている。近著に「『最高の授業』を、世界の果てまで届けよう」(飛鳥新社)がある。

中竹 税所さんは「落ちこぼれだった」と聞きました。何が税所さんを大きく変えたのでしょうか？

税所 高校1年、2年は偏差値も28くらい。授業がつまらなくて、やる気も出ないし、全然わからない。そんな僕を変えたのは、2つの素晴らしい出会いでした。1つは、高校2年生のときに参加したイベントで一橋大学大学院教授の米倉誠一郎先生に出会ったこと。「“変わっていること”が、世界のなかでは価値がある。それを大事にしていけ」。その言葉は、周囲と同じことに一生懸命になれない自分にモヤモヤして、自信が持てなかった僕には大きな意味がありました。その後、25歳で地元・足立区の区長になるという夢を持ち、早稲田大学を目指そうと思い立ちました。でも、成績が追いつかない(笑)。そこで通い始めたのが、DVDによる映像授業を特徴とする予備校です。これが2つ目の出会い。同じ授業を何度でも、理解できるまで見られ、わかりやすい。僕にとっ

て最高の授業でした。勉強が楽しくなって、自己肯定感もアップしました。

中竹 いい指導者に付けば誰でも変わる。そんな風を感じたんですね。

税所 そういう指導者に会えるかどうかは大事なんです。残念ながら僕の経験上、学校には多くない。成長できるかどうかは「ギャンブル」になってしまう。その予備校の仕組みは、いい指導者との出会いの可能性を高める優れたものだと思います。

結果が積み重なり、世界を変える可能性が現実的に

中竹 「いい先生に出会えてラッキー」で終わり、次の自分の目標を目指すのが普通です。そのラッキーを多くの人に、しかもバングラデシュでなぜ提供しようと思ったんですか？

税所 実は大学に入って、その思いは一度忘れちゃったんです。ただ、大学の授業がつまらなくて、またモヤモヤして。そんななかで唯一生き生きしていると実感できたのが、グラミン銀行の研究ラボに入って、バングラデシュで活動したときでした。入学した2007年、社会起業ブームがあって、僕も興味を持ちました。そのときにバングラデシュのことも、グラミン銀行のことも知って、現地

ささやかな結果の積み重ねで日に日に世界を変えうる
仕組みだと腑に落ちてきます



に行ってみた。そこで自分が持っていた記憶が、パズルのピースのようにぴったりハマりました。僕にそこで課せられた課題は、貧困地域に住む村人に対して、どんな価値を提供できるか。自らゴールを設定し、達成のために何を使ってもいい。正解はない。自分なりの答えを出しているということに、これまで経験した学校教育では得られなかった面白さを感じました。そして、ふと、高校時代のことを思い出したんです。

中竹 途中で忘れた時期もあったけれど、再びスイッチが入った。

税所 初めはただの直感でした。もしかしたら、あの予備校の仕組みは、バングラデシュのような教育格差のある国でこそ有効なのではないかと。

中竹 この仕組みは、世界を変える可能性を秘めている、と。

税所 1億、2億という単位で、世界には学びたくても学べない子どもたちがたくさんいます。そういうハングリーで、もっと学びたいという層に対して、最高の先生による授業を届けることで、爆発的な効果があると思えました。バングラデシュから中東、ルワンダ、そしてハンガリーと場所を変えても、都市部とそれ以外では教育格差が信じられないほど大きくて、映像授業が効果的だとわかってきます。ささやかな結果が積み重なって、今、活動が4年目に入り、日に日にそれが腑に落ちてくるんです。もちろん、僕も普通に就職して、キレイなオフィスで働いて、いい給料をもらって、みたいな生活をしたくないわけではないわけではありません。ただ、それは後でもいいかな、とも思います。気付いてしまった可

能性に対して、それをやってみたいという気持ちが強いです。

中竹 人は、直線的には成長しないと思っています。人間の細胞は一度破壊されると、それ以前よりも強く回復する。多くの若者の育成に携わって感じることは、人の成長も同じだということ。挑戦して失敗する。すると、挫折したり落ち込んだりするけれど、そこから学びを得て超回復する。この繰り返し。税所さんは、その破壊と超回復の頻度が人より高いのだと思います。

人の気持ちに火を点ける 「火打石」の片側

中竹 「あなたは何者ですか」と聞かれたら、どう答えますか。

税所 火打石の片側でしょうか。着火するのが得意なんです。たとえば、マヒンというバングラデシュ人。彼は僕以上に現地でパフォーマンスを発揮して、今、リーダーとなって活躍しています。彼は台風の渦にな

って、地元を巻き込んでいます。東京では、バングラデシュの事例を見て、僕の後輩たちがマニラやミャンマー、ベトナムに行くぞと、後に続いています。バイトしたお金を20万、30万円使って、まだ見ぬ変化のために動き出してくれました。

中竹 「火打石」として集めた仲間が、世界中に広がっているんですね。

税所 幸せなことに。そして、もしこれをハーバード大学でやったらどうということになるかを試したくて、ケネディスクールの受験を決め、今勉強しています。訪問したとき、お金儲けより社会の変革にクレージーになれる人が多いと感じました。だから、あそこで仲間づくりをしたい。ビリで入って、ビリの成績でもいい。ただ、夢だけは持っていて、それに共感する仲間を集められる僕でいればいいと割り切っています。

税所さんは、破壊と超回復の頻度が人より高く、成長のスピードが速い

1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より現職。近著に『部下を育てるリーダーのレトリック』（日経BP社）。



プログラムもアートも全部踏まえ 100年先まで続く新しい分野を作る

Tehu氏 私立灘高等学校3年生

Tehu氏を一言で表現する言葉としてよく使われるのが、「スーパーIT高校生」である。ITは軸にあるものの、エンタテインメント、アート、執筆活動、商品開発など、活動する領域の幅広さは半端ではない。定型にはおさまりきれない彼のフィールドは、「既存にはない分野で革命を起こしたい」というTehu氏の意識を体現しているのだろう。「基本的に敵のいる分野で勝負しないと決めています。非効率すぎるし、新しい分野でロケットスタートを切れば、それが100年、200年先まで日本のお家芸になる。プログラムも、アートも全部踏まえて1つの分野を作ろうとしています」

現在は彼自身が「モノづくり」に携わることが多いが、最終的にはディレクションが自らの役割になると考える。「オールラウンドでわかっている自分が、多くの人を引っ張って、新しい領域を作ることが重要だから。僕は、日本をもっと楽しくしたい。純粋に日本が好きなんです」と、その理由を話す。

「僕は自分が主人公の、ハッピーエンドの小説を生きている。でも、そこに登場する人物全員が笑顔になるストーリーにしたい」。彼は利己と利他を共存させる、確固たる世界観を確立している。

そんなTehu氏が分析する、100年先まで世界をリードする日本のお家

[Tehu氏の活動]

ITを軸に多面的に活躍する異才

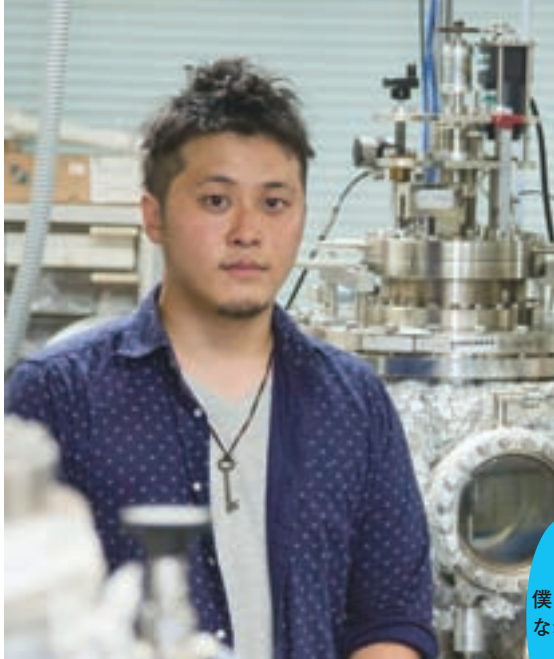
1995年生まれ。私立灘中学校を経て、現在、灘高校の3年生。幼少時からプログラミングに興味を持ち、2009年、14歳のときにiPhoneアプリ「健康計算機」を公開。ダウンロード数が無料アプリで世界第3位となり、スーパーIT高校生として有名に。2011年の東日本大震災直後には、「放射能計算機」アプリを開発。また、2010年からUstreamで「Tehuのオールナイトニホン」を放送開始。米アップルの新製品記者発表を同時通訳する番組を定期的に放送し、人気を集める。灘高校の学生5人組「なだいろクローバーZ」などのプロデュースも手がける。現在、クリエイターとして多くの企業のプロジェクトに参加するほか、講演や雑誌連載など多岐にわたって活動。日本語、英語、中国語を話す。

芸は、大量生産の製造業ではないという。「日本人はおそらく芸術家すぎる。職人気質と言うけれど、そこには自己表現が常に付いてまわる。相手の意思を反映して作るのがデザイナーだとすれば、それは苦手なはず。“我々の感じ”を出しすぎるから、お客さんに受け入れてもらえないんです」。その発想を転換し、自らの強みを再認識すれば、「日本はまだまだいける」とTehu氏は考える。

できない言い訳を並べる人に「で？」と言いたい

それを邪魔するものがあるとすれば、「何も考えないやつら」とTehu氏は切って捨てる。「それは世代を問わず、です。高校にも、企業にもものすごい技術を持った人がたくさんいる。でも、それで何をしたいかという答えはないし、やりたいと思うことがあってもできない言い訳を並べる。そういう人を全員呼んで、『で？』と言いたい」(Tehu氏)。灘中に入り研究者を志したが、周囲にあまりにできる同級生がいて挫折。その後、自らの生きる道を模索した結果、今の姿にたどり着き、成果を出し続けるTehu氏。だからこそ、「で、できることは全部やったの？」というシンプルな問いかけで、大人たちをドギマギさせるのである。





【杉本氏の活動】

修士で執筆した論文が評価される

1989年生まれ。大阪府堺市の公立高校卒業後、神戸大学工学部電気電子工学科に進学。3年生の後期から藤井稔研究室に所属し、メゾスコピックの研究に取り組む。メゾスコピックとは、マクロスコピック（巨視的／目に見える大きさの物質）とミクロスコピック（微視的／1ナノメートル以下の微細な原子）の境界部分に位置する物質の領域のこと。杉本氏は修士課程の院生としては例が少ない、ファースト・オーサーとして数々の論文を執筆。それが、European Materials Research Societyなど国際会議での発表の機会や、「ヤング・サイエンティスト・アワード」の表彰につながった。

僕らが夢中になれること

04

世界で評価を受けた研究者

信じて任せてくれる教授のもと、 半導体ナノ結晶にハマる

ひろし
杉本 泰氏 神戸大学大学院工学研究科博士課程

「数ナノメートルの半導体結晶（半導体ナノ結晶）についての研究」と、杉本氏は自身の研究を表現する。特に液体に溶かした半導体ナノ結晶を対象としている。この液体を何かの表面に塗布し、水分を蒸発させると半導体のナノ結晶だけが残った膜ができる。大面積電子デバイスを簡単に作成できることから、盛んに研究が行われている。しかし問題は、半導体ナノ結晶が溶液中で容易に凝集することだ。すると凹凸ができて均一な膜にならず、間に空間ができてしまう。結果、電流が流れず、電子デバイスとしての意味を失う。これを解決するためにさまざまな研究が各国で行われているが、その成果の1つが杉本氏の研究だ。「ナノ結晶の表面に導電性の層を作ることで、溶液中で安定して分散しながら、電流もしっかり流れるものを開発しま

した」（杉本氏）。研究論文をファースト・オーサー（筆頭著者）として4本投稿し、博士課程以上を基本、対象とする「ヤング・サイエンティスト・アワード」を修士課程で受賞した。ファースト・オーサーになれるのは、研究のアイデアを発想し、そのやり方やプロセスをデザインして実際に実験も行った人だ。先生の指示に従い、作業を主に担当する修士の学生になることはあまりない。

いつでも夢中になれることが
できる場で生きていたい

杉本氏の場合、担当教授である藤井稔氏に研究のアイデアを持ちかけた。すると藤井氏は実験を了承し、得た成果を杉本氏に論文として書かせてくれた。だから、ファースト・オーサーになり得た。「先生は“学

生に任せて、やらせればできる」と心から信じている方なのです」

杉本氏が研究に熱中するきっかけも、藤井氏が作ったと言っても過言ではない。藤井研究室に入った杉本氏は、まずは「作業」を担当した。「毎日毎日、朝から晩まで。時には徹夜もありました。すると、これだけやるなら言われたことをやるだけでなく、何かそこに意味付けをしたくなる。とことん調べ、考えて先生に提案し、実行させてもらって小さな成果が出た。そこから研究にハマっていきました」（杉本氏）

そんな杉本氏だが、「一生、大学で研究」と決めているわけではない。「今はこの素材の研究に夢中ですが、次は全然違う仕事をするかもしれない。いつでも夢中になれることができる場で生きていたい」と話す。その志向は、海外で出会った研究者、企業人からの影響がある。「一生サラリーマンみたいな人がいない。自由に幸せに生きる彼らに対する憧れがあるのかもしれない」

もちろん、藤井氏の影響も大きい。「今まで出会った人のなかで、いちばん楽しそうに生きている。先生は一度、民間企業の研究所に勤務して、成果を挙げながらも大学に戻られた。その理由は“やりたいことがあるから”。私もそんな風でありたいですね」

社会問題のプラットフォームを形成

誰も変えられなかった民主主義という 社会システムの不備を是正する

安部敏樹氏 一般社団法人リディラバ代表理事、
東京大学大学院博士課程、マグロ漁師 × **中竹竜二氏**

中竹 まずはリディラバの事業について聞かせてください。

安部 リディラバは、社会問題のプラットフォームを作っている一般社団法人で、社会問題への関心を喚起するための「スタディツアー」が主な事業です。僕たちの役割は、ツアーを作る仕組みを提供すること。ユーザーがそれを活用して自分の興味に則って「工場見学ツアー」「地域医療ツアー」「農作物の流通ツアー」など、多様なツアーを自由に作っています。なぜ、こんなことをしているか。社会問題は当事者以外に関心を持たない。でも、それでは問題は解決しません。たとえば、シングルマザーの問題を、その問題の当事者や関係者だけの努力で解決できるならば、そもそも社会全体の問題にならない。つまり、社会問題はかかわりのない当事者以外の人に関心を持たないと、解決していかないのです。人は本質的に問題が近くにあって、自分が何らかのかかわりを持たないと関心が持てない。これはクリティカルな問題で、社会問題の現場はすぐそこにあってもすごく遠い。それに近づいて、関心を持つための仕組みが「スタディツアー」というわけです。社会問題へのアクセシビリティが世界中で高まれば、大きな社会システムの変革につながっていくと思う

んです。

**自分のアクションが社会の
変革に必要だという使命感**

中竹 本当にやりたいことは、社会システムを変えることなんですか。

安部 僕がテーマにしているのは、民主主義という社会システムの不備を是正すること。民主主義は古代ギリシャで誕生してからずっと続いています。欠陥があることは昔からわかっていました。個人が集まって、治安や防衛、福祉といった問題を、時には選挙で選んだ代表者に信託して解決するのが民主主義のモデルです。しかし、それが機能するには前提があります。すべての個人が、その問題に関心がなければ、有効な意



思決定も、決定の信託もできない。でも、みんなすべての問題に興味があるわけじゃない。アリストテレスだって、プラトンだってそれはわかっていました。僕は3000年の間、誰も変えられなかったこの社会システムを、社会問題のプラットフォームで解決しようとしています。

中竹 多くの人は、「そうは言っても無理ではないか。だってアリストテレスも無理だったんだから」と言いそうな気がしませんか。

**若者の面白さを認め、
その力を活かそうとしなければ、
それは大きな社会的損失**





安部 アリストテレスにできなくても、僕がいるから大丈夫です（笑）。真面目に言えば、うまくいくこと、うまくいかないことも含めて、自分がやっている仕事やアクションは社会を変えるのに必要だし、それはやればやるほど楽しそうだと思う。だから、使命感が持てるんです。

**社会を変える人が集まる
コミュニティではダメ**

中竹 リディラバを立ち上げたのが、大学3年生のときですよ。仲間はどうやって集めたんですか。

安部 最初はサークルのノリで30人くらいが集まってきました。でも、

[安部氏の活動]

人々の意識を高め問題を解決

1987年生まれ。「落ちこぼれ」から一転、現役で横浜国立大学に合格するが、1年で退学し、東京大学に入学。現在、博士課程で脳と社会論のインタラクションの研究に取り組む。大学在学中の2009年、「社会問題のプラットフォーム」リディラバを立ち上げる。「社会の無関心の打破」をミッションに掲げ、「世の中の個別の問題を解決する以上に、社会の人々の意識を高めることが根本的解決に近づく」という考えのもと、多岐分野において社会的に十分に認知されていない問題を取り上げたスタディツアーを展開している。2013年9月現在、約60ツアー、延べ2000人が参加。同事業で数々のビジネスプランコンテストの受賞歴を持つ。「マグロ漁師」としての顔も持つ。

社会のシステムを変えたいという志向がなかったので、いったんやめてもらいました。そこで、NGOをやっていた学生を引き抜いてきて、再出発したんです。「社会の無関心を壊したらこうよくなる」。そう話したら、ちゃんと付いてきてくれました。

中竹 今もそうやってメンバーを増やしているんですか。

安部 いえ、それは大きく変えましたね。立ち上げのときはともかく、うちの集団の全員が社会を変えたいと思っていたらダメなんです。社会を変えたい人は、世界全体で見たときにほんの一握りしかいません。だとすると、「社会を変える人が集まるコミュニティ」だと本当の意味でそこで共有されている価値観は一般化しないわけで、誰でも入ってこられるコミュニティにしないと大きなムーブメントになり得ないんです。今、コトを起こすコストは極端に低くなっています。難しいのは、起こした後人を集めて、その後、どう回すか。そこで優位性を持つのは、

若者は上の世代を見るのではなく、市場を見れば良いと思う

圧倒的な教育機能です。多くの企業では、OJTという属人的な教育システムに頼りすぎています。すごい先輩に付いたからすごく成長した、ということでは、組織として大きな成長をするのは難しい。だから、リディラバに入ったからすごくなった、という場の設計にしなければ、敷居を低くして入ってきた普通の人々が、社会を変える一翼を担えません。

中竹 若者を理解しようとしなくて大人がたくさんいます。その面白さを認められる人がいて、その力を活かそうとしなければ、それは大きな社会的損失ですよ。安部さんが「大人」に対して思うことは何ですか。

安部 正直、それほど期待することはありません。若者は上の世代を見るのではなく、市場を見れば良いと思っています。でも、僕のなかにも「カッコいい大人像」はあります。知的な好奇心が強いこと。そして、「見られている意識を持っている人」。それは街を歩いている誰かにではなくて、自分が人生のなかですれ違わない、たとえば次の世代の見えない誰かに見られているという意識です。つまり、その次の世代の人に「あの人がいたから社会が前進したよね」と言われるような意識を持ってほしいと思います。

中竹 今、ミドルエイジといわれる人たちが「カッコいい」と思う定義と、安部さんの定義は全然違います。だから若者に対して、なぜこれがカッコいいのにそう生きられないんだ、と言うのかもしれませんが、普通に生きているんだけど、次の世代に何か残すことがある。そんな生き方が、みんなできるといいですね。



世界に日本を発信

「世界にいる」僕らが、世界の若者をつなげて、世界を変えていく

CiRCUS 成瀬勇輝氏、大村貴康氏、青木 優氏、金田隼人氏

[CiRCUSの活動]

世界の若者をつなげる

世界各国の起業家にインタビューしてきた成瀬勇輝氏、世界の日本文化のあり方を見てきた青木優氏、世界の大学巡りをし、学生のネットワークを持つ大村貴康氏、金田隼人氏、海外で活躍する日本人女性にインタビューした濱田真里氏（本取材では不在）という、それぞれテーマを持って世界一周をした5人の若者による組織「CiRCUS（サーカス）」。「世界とのかかわり方をリノベートする」を理念に掲げて発足。「日本の若者を世界に輩出」「日本の文化を世界に発信」「日本の企業を世界に展開」をテーマに設定し、若い世代の個の可能性をつなげ、世界に発信していくことを目的としている。それぞれ複数の「顔」を持ち、独自の仕事や活動も行っている。

世界一周経験者5人が集まり、結成したCiRCUS。共通の目的は「世界に日本を発信すること」にある。

「僕は世界27カ国を巡ってきたのですが、そこで世界の大学生と語り合いました。国費留学をするような優秀な学生たちと“僕らが世界を変えるんだ、守るんだ”というような強い使命感でつながっています。彼らと今、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）やスカイプでコンタクトを取り、日本をテーマにしたビジネスを立ち上げようとしています」と大村貴康氏は話す。大村氏とともに活動する金田隼人氏は、「世界を変えることを究極まで噛み砕いて言ったら、一人ひとりの世界観が変わることだ」と言う。そのた

めに日本人として日本の魅力を語り、お互いの理解を深めて近い存在になることが、まずは必要であり、「僕らが世界とつながろうとしているのはそういう理由」だと説明する。

映像プロデューサーを目指す青木優氏は、ポップカルチャーなどさまざまな日本文化を世界にビジネスとして広げることに関心を注ぐ。

世界の起業家や個人で活躍する人々を巡り、日本の若い起業家のロールモデルづくりをしたいと考える、代表の成瀬勇輝氏は活動の意味をこう話す。「世界は今、転換期にあります。かつては何か大きな組織があった、それが変革を担ってきました。でも、今は日本だけではなく海外の若者とも個人がしっかりつながり、大きな力を持って新しい制度も文化も作れる時代になりました。そんななかで、“時代”も“次代”も作るのは僕らの世代だという使命感を強く持っています」

「世界に出る」のではなく
「世界にいる」

実際に世界の人とつながっていくと、縦横の感覚の違い、つまり、海外の若者との感覚差と、上の世代と若者の感覚差を比較したとき、前者のほうが圧倒的に小さいと実感する

という。「同じ思いを持つ世界の若者とつながることで、世界は変わっていく」と成瀬氏は言い切る。

取材のなかで印象的だった言葉がある。成瀬氏の「僕らは“世界に出る”のではなく、“世界にいる”という言葉だ。「ネットを使えば地球の裏側のひととでも目と目を合わせてコンタクトができる」（成瀬氏）し、「ローコストキャリア（LCC）のおかげで、明日、シンガポールで待ち合わせとなれば僕らは絶対集まる」（青木氏）という。彼らにとっては世界の境界も、ネットとリアル境界も、とても小さい。もちろん、それは世代を超えて享受できる環境だ。しかし、その境界を低くするには、ちょっとしたITスキルと大きな行動力が欠かせないようだ。

青木氏は「ネットは間違いなく、出会いのインフラ」だという。「ツイッターで面白そうだな、と思ってフォローしたIT企業の役員の方がありました。会ってみたいとメッセージを送ったら、IT業界の方々が集まる飲み会に呼んでいただいて。そこから自分のネットワークが広がりました。SNSを通じて、自分の日常では会えない人に会えることを知り、それが大きなターニングポイントになりました」と振り返る。現在、師事する映像プロデューサーとの出会



青木 優氏

オーギュメントファイブ
アシスタントプロデューサー

1989年生まれ。商業高校から明治大学に入学。20万人の読者を持つブロガー。映像制作やイベント設計、メディア戦略に携わる。

大村貴康氏

一般社団法人日本国際化推進協会
代表理事
株営業課 取締役

1989年生まれ。世界の若者をつなぎ、「日本語ネットワーク」の構築に力を注ぐ。獨協大学卒業後、大手企業に入社。退職後、現職。

成瀬勇輝氏

米国財団法人
ジャパンエキスポ財団
日本代表 運営統括

1989年生まれ。米国バブソン大学留学を経て、現在は日本文化や日本の若者を世界に送り出していくプロジェクトを主宰。

金田隼人氏

(株)営業課
取締役 人材戦略室室長

1990年生まれ。大学時代から、大村氏とともに活動。獨協大学卒業後、株式会社営業課に取締役として参画。

いも、ツイッターだった。「自分一人で生きていると思っていた世界が、一步踏み出して境界を越えた瞬間に、全然違う世界に変わることを知りました」(青木氏)

彼らにとって「つながり」とは、友だちという範疇を超える。世界の友だちと集まって遊ぶノリで、たとえば日本の漫画を海外に売るときに、「あいつと一緒にやろうか」というように、コトが動き出していく。

「大きな会社」よりも
「すごい上司」

彼らの話を聞くと、「あなたは誰ですか?」と問われたときの答えが、上の世代と変わってきていることに気付く。これまでは会社名で語る人

が多かった。しかし彼らは自らが持つ使命感が軸にあって、そこから生まれるさまざまな側面を見せる。

金田、大村の両氏は「営業課」という会社の取締役と並行し、CIRCUSやほかの活動もしているが、会社の代表はそれを応援してくれているという。「もともと、若者の営業力を育成し、それによって会社の成長を促す会社です。僕は世界を巡り、世界の人と渡り合うためには英語力だけでなく、営業力が欠かせないと実感しました。ですから代表の志に強く賛同しましたし、僕らの社外での活動は会社の理念と齟齬がない。代表はむしろ、シナジーがあると思ってってくれています」(金田氏)

ブロガーとしても収入を得る青木氏は、「多くの会社が副業禁止規定

を設けていますが、僕らはそういう会社に入るのには難しい」と言い切る。

そんな彼らの就職の動機は何か。「会社の代表が熱く語る事業の価値に触れて“一緒にやらせてください”とお願いした」(金田氏)、「好きなことをやって、人を感動させてそれを事業として成立させられる代表はすごい人だと思うから」(青木氏)と、「上司を選んだ」のである。

「誰とでも会えるからこそ、多くの人とコミュニケーションを取って、誰に付いていき、何をするかを考えている」と成瀬氏は指摘する。「仲間を見ている実感ですが、高い能力やスキルを持っている人にとっては、企業の規模や給与よりも、プロジェクトとそこに集まる人の魅力がコアバリューになり得ると思います」

「インタビューという形式をとって活動を始めたのは、大学1年生の冬だったと思います」と、田中氏は振り返る。「自分が会おうさまざまな魅力的な人と普通に話すなかで、自分が聴いたことを、インターネットを通してより多くの人に伝えたいと思ったのがきっかけでした」。何に魅力を感じたのか。「僕は自分以外の人の人生を“生きる”ことができるのがインタビューの面白さであり、インタビューでしかできないことだと思います。インタビューの前に、著書やブログ記事を読み、“その人すら気付かないその人の本質”をつかもうと努力します。すると、脳内でどんどん話し手の想像がふくらみます。この過程こそが、自分にはない人のエッセンスを自分のなかに取り入れていくことなのです」

既に100回以上はインタビューし

ているというから、100人以上の人生を生きていることになる。「僕がふととった行動のなかに、これはこの間インタビューしたあの方の志向だな、と思う瞬間があつたりします」

同時に、「インタビューのいちばんの役割は、未だ世の中に出ていない情報や、その人がふだん口にしない心の底にあるものを引き出すことであり、そこに興味を持っている。それを人に伝えることで、読者に驚きや感動をもたらせたら素晴らしい」というように、大学生にして既に、職業的信念を田中氏は持っている。

楽しいと思える複数の仕事や活動をしたい

「1つのメディアだけのインタビューア－は嫌」だと言い、1つの会社から収入を得るというよりは、楽しいと思える仕事や活動で収入を得ながら暮らす働き方が理想だという。

このようなキャリア観と高いスキ



この夏は約3週間、太平洋を航海し、未知の地球内部を解明する、文部科学省特別推進研究プロジェクトの取材活動を行った。

ルを持ちながら、卒業後は企業に就職する予定だ。「こんなことを言える立場ではないのですが、きっと会社に就職しないとできないこともあると思いますから（笑）。たとえば億単位の事業にかかわって、多くの人と協業する、というようなことは1人ではできない。「それから苦しいです。企業に入れば、社内外のいろんな人とかかわりを持ち、理不尽なことや苦しいことが多々あると想像します。でも、その社会のなかでの苦しみと向き合うことが、人間的な成長をもたらし、インタビューとしての糧になると確信しています」

07

僕らが夢中になれること

インタビュー

人の心の底にあるものを引き出し 人に驚きや感動をもたらしたい

よしみ
田中 嘉氏 日本インタビュア－協会認定インタビュア－

[田中氏の活動]

社長、芸能人など多様な人にインタビュー

1991年東京生まれ。6歳より能を始め宝生流仕舞課程を修了。高校時代にオーストラリア、英国ブライトン、ケンブリッジへの留学を経て慶應義塾大学SFCへ入学。清水唯一朗研究会でインタビューを学ぶ。19歳でインタビューを始め、大学2年時からはこれを生業としている。これまでに棋士、デザイナー、職人、世界的企業の社長、芸能人やホストまで100人以上にインタビューし、記事を発信している。講師として、品川女子学院総合授業や文章編集セミナー、その他都立高校などでインタビュー講演を行う。2013年に「聴き方大学」を開講し、聴く力の普及活動をしている。

若い才能と どう出会う、どう協業する？

SECTION1で見てきたような若い才能たちは、多くの日本企業のなかであまり見かけることがない。その理由は何か。それを考えることに、彼らと出会い、協業するカギがある。

ここまで、「若い才能」たちの志向や行動スタイルについて見てきた。読者の方々は、何を感じただろうか。やはり「はじめに」で述べた通り、「確かに魅力的だが、彼らのようなタイプはうちの会社ではうまくやっけていけない」「入ってもやめてしまうだろう」と考えただろうか。さて、あらためて「若い才能」と出会い、彼らと協業するには、何が壁となり、それをどう解消していくのか。

「若い才能」と出会い 協業するのを阻む4つの壁

現在の一括採用システムでは、企

業は「才能」と出会いにくい。その理由は、多くの才能ある若者たちは企業のほうを向いていない、あるいは、数ある選択肢の1つとしか見ていないからだ。エントリーするのを待っていては、出会いの確率は低い。

また、現在の採用手法のメインは、変わらず面接である。面接で判断できることは、入社後に必要となる職業能力のほんの一部だ。彼らの才能を見極めるには不十分である。

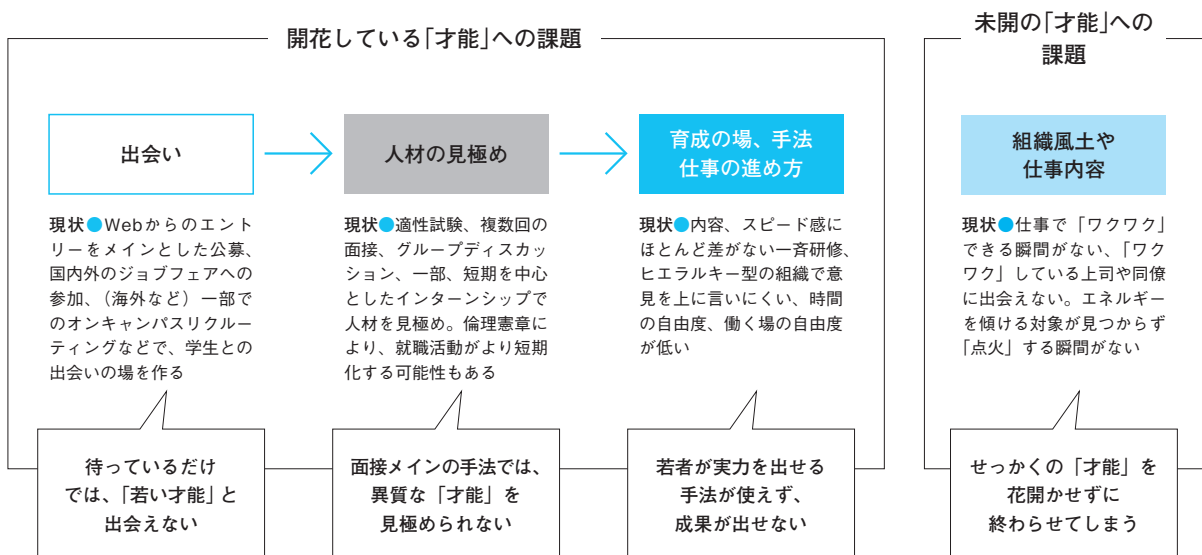
そして、出会いや見極めの壁を越えて、若い才能を迎え入れたとしても、彼らが活躍できる場のあり方と、多くの日本企業の組織構造や仕事の進め方には齟齬がある。結果、活躍

できずに終わる可能性もある。

さらに、補足ではあるが、表出していない才能にどう火を点けるかも検討したほうがいい。今回取材した若者たちから「僕は落ちこぼれだった」という言葉を聞いた。彼らには、そこから脱皮し「点火」した瞬間がある。目の前にいる多くの若者は、もしかしたら逸材かもしれない。彼らは、まだ点火していないだけかもしれないのである。

SECTION 2では、これらの課題を、「出会う」「見極める」「協業する」「点火させる」の4つのポイントに分け、その有効な方法について有識者のインタビューをもとに考察したい。

■ 現状では、なぜ「若い才能」と出会えないのか



出典：リクルートワークス研究所

企業を向いていない若い才能に いかに出会うか



企業への就職は 一選択肢でしかない

「優秀な女子学生が進路選択にあたって悩むのは、一般企業に就職するか、あるいは大学院に進むか、留学するか。企業への就職が一選択肢でしかなくなっています」と、話すのは、世界経済フォーラム（ダボス会議）によって選出された若手リーダー、グローバル・シェイパーズの東京ハブ、キュレーター（代表）の吉岡利代氏だ。これはもちろん、女子に限った話ではなく、SECTION 1 で見てきた若者の多くは、「大手企業への就職」が選択肢になかった。

海外就職という手段も、比較的身

近になってきた。「たとえば単身でインドにわたり、自動車メーカーでキャリアを積む。そんな若者は今後、ますます増えていくでしょう」と、海外就職研究家の森山たつを氏（18ページ）も強調する。新卒一括採用のプロセスに則って、扉を開けて待つだけでは尖った若者と出会えない。なぜなら応募してこないからである。

リクルートキャリア・就職みらい研究所によれば、ごく一部の企業でSNSを活用する、Web上での会社説明会を拡充するといった変化は見られるが、Webによるエントリー→適性試験→面接（ディスカッションなどを含む）→内定というプロセスは大きく変わっていない。この手法をすべて否定するわけではないが、「若い才能」を採用しようとするならば、ここに課題がある。

社会的使命やビジョンに 世界中から人も知恵も集まる

では、どうすれば「若い才能」と出会いえるのか。キーワードは「使命感」と「ワクワク感」であろう。今回の取材を通じ、多くの若者たちから「使命感」という言葉を繰り返し聞いた。そして、面白いこと、ワクワクすることに對し、所属する大学や国を超えて貪欲に「集まる」彼らの行動特性を目の当たりにした。

グローバル・シェイパーズの東京ハブ、前キュレーター、山田唯人氏は、「SNS上にあるグローバル・シェイパーズの世界全体のコミュニティでは、社会起業や事業のプロジェクトへの参加メンバー、企業のあるポジションを募る投稿が常にあります。優秀な人材が国を超えて応募したり、アイデアを出し合ったりしています」と話す。「総合職募集」というぼんやりした言葉ではなく、「社会的意義」「ビジョン」「求めているスキル」「達成すべきゴール」が具体的に見れば、組織や地理の壁を越えて人も知恵も集まる。

志の高い若い才能たちが集う

グローバル・シェイパーズは世界経済フォーラム（ダボス会議）によって選出された20～30歳の若手リーダー。志と起業家精神を持ち、将来の活躍が期待される政治家、起業家、NPOのリーダーが集う。世界230都市に「ハブ」があり、国を超えて知恵やアイデアを交換する。今回はグローバル・シェイパーズの志向や行動特性から、若い才能に出会うヒントを山田氏、吉岡氏に考えてもらった。山田氏は現在、コンサルティング会社で数々のグローバルプロジェクトを推進。吉岡氏は大学卒業後、外資系銀行、国連難民高等弁務官事務所駐日事務所を経て、2009年4月より、国際人権NGOヒューマン・ライツ・ウォッチ東京オフィスの創設メンバーとなった。



山田唯人氏

グローバル・
シェイパーズ
前キュレーター



吉岡利代氏

グローバル・
シェイパーズ
キュレーター



ライフイズテックの水野雄介氏は、中高生向けの「ITキャンプ」を主宰する（右下コラム参照）。中高生が集まり、ITの面白さを感じ、スキルを身に付けるプログラムだ。ここでは中高生5人に対し、1人のメンターと呼ばれる大学生が付く。「わからないことをわからないままにすると嫌になる」（水野氏）ので、適当なタイミングで手を差し伸べるために常にテーブルの傍らに立つ。

「彼らは、家庭教師や塾の講師をすれば、時給2000円、3000円を軽く稼げるような優秀な学生たちです。私たちの日給はそれに比べるとかなり安いですが、教育を変えたいというビジョンや社会的使命を語り、ITスキルが身に付くという話をすると、皆、興味を持ってくれます」（水野氏）

「就社」という意識が薄い 若者にどうアプローチするか

企業はもちろん、採用広報に力を注ぐ。会社説明会や採用サイトで、自社のビジョンや先輩の仕事内容などを伝えようとしている。しかし、取材を通じて見えてきたのは、社会的使命感やワクワクに対して、「今」「すぐ」動こうとする若者の姿だ。数年後の遠い将来に携われるかもしれない、ぼんやりとした未来に彼らは乗ってこない。9ページの杉本泰氏、12ページの青木優氏、金田隼人氏など「上司を選ぶ」若者も多い。「こ

の人と働きたい」と思える人材との接点をいかに作るかも重要だ。

「就社」という意識も薄い。12ページに登場した成瀬勇輝氏は、「米国のように、数年のプロジェクトに参加するような意識の就職には共感できる。会社の事業を因数分解して、仕事の面白さや社会的使命、リーダーの人となりなどを伝え、その事業やプロジェクトで募集する形にする。それだけで突った若者がそこを目指すだろう」と言った。私たちには、抜本的な仕組みの問い直しが必要だ。

既存の採用の仕組みを活用するとすれば、若者がよりリアルに社会的使命や自らの役割を実感できる方法として有効なのは、インターンシップであろう。しかし、2014年度におけるインターンシップの実施予定率は40.5%（リクルートキャリア就職みらい研究所『採用状況中間調査2013』）、その期間も2週間未満が8割を占める。採用直結型のインターンシップを倫理憲章上行わないことも背景にあるが、これでは若い才能をワクワクさせるには物足りない。コンプライアンス上の問題もあるが、

ともにプロジェクトを進めるといふ採用の可能性

学生が企業のなかに入り、ともに1つのゴールに向けて協業するようなプロジェクト型の出会いの可能性を検討することも有効だろう。

こんな試みもある。2013年、エイベックスでは「志採用」を導入し、大きな反響を呼んだ。「精神的にも、能力的にも“ストロング”な若者に出会うため、エントリーシートや適性検査など、既存の仕組みをすべて捨てた」と、同社執行役員・三浦卓広氏は話す。エントリーシートという言葉を廃し、エンタテインメント業界をどう変革したいのか、その志を“挑戦状”として書いてもらった。学歴も国籍も、学生時代の経験を書く欄も一切ない。「集まった人材がガラッと変わった」と三浦氏は強調する。

出会いの接点をどう作るのか、知恵の絞りどころである。

優秀な学生たちを惹き付ける場

中高生向けに「ITキャンプ」を開催する水野氏は、大学卒業後、教員を経験。既存の教育のあり方に疑問を持ち、この事業を2010年に立ち上げた。iPhoneアプリの開発やゲームデザインなどの最新IT技術を学ぶことによって、中学生・高校生の「創造する力」と「つくる技術」の習得を目指すプログラムである。経験がなくても参加でき、技術を習得できるカリキュラムが用意され、「楽しく」「自主的に」「自然と」学ぶことを目指す。メンターを務めるのは、優秀な学生たち。若者をどう惹き付けるのか、また、ITキャンプを通じて若者の意欲をどう引き出すのかについて聞いた。



水野雄介氏
ライフイズテック
代表取締役CEO

若い才能は、
「使命感」や「ワクワク」
のあるところに集まる

採用プロセスのなかで若い才能を いかに見極めるか

価値観は多様。「草食」という概念をまずは捨てる

現代の若者は「草食」といわれている。しかし今回、取材した若者たちは草食ではないし、希求する「何か」に対しては貪欲である。もっと言えば、普通の若者たちも草食かどうかは疑問だ。野村総合研究所の「生活者1万人アンケート」の消費意識の変化を見てみよう。2000年と2012年のデータを比較すると、2000年よりも2012年のほうが「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」「自分の好きなものは、たとえ高価でもお金を貯めて買う」が高い数字を示している*。「車、海外旅行、ブランド物など、これまでは選択肢が

数個しかなかったものが、今は100万個以上ある。前世代が求める数個の選択肢だけを定点観測していたら、若者の貪欲さは見えてこない」と、森山氏は指摘する。

また、「ゆとり世代」といわれる若者だが、OECDの学習到達度調査(PISA)の成績は改善方向にある。「一人ひとり、“皮”をめくってみると、そこに強い欲望や思いがある。もっと対話を大事にしてほしい」と吉岡氏は強調する。「草食」「ゆとり世代」といった「色眼鏡」を捨てることが、見極めの第一歩だ。

6ページに登場した税所篤快氏は、世界で教育革命を起こしてきた。そんな彼が投資銀行十数社を受け、「全敗だった」という事実を驚きを隠せなかった。山田氏は「若い才能」たちについて、「そんなに強い思いのある人たちであれば、そもそも大き



な組織に入る必要はない。しかし、そうした尖った若者だけではなく、多くの若者の価値観がシフトしていることを、企業の方々は理解したほうがいい」と強調する。

過去の行動特性よりも、 ともに未来を語り合いたい

「バックパッカーで世界を回ってきたにしても、目的意識がなければ単なるモラトリアムだ」といった声を新卒の採用担当者からよく聞く。それに対して、森山氏はこう反論する。「“モラトリアム”という言葉はいつか戻ってくるということを前提としており、そこには“日本が最高”という価値観がある。今や、そうではない価値観を持つ若者は多いのです」(森山氏)。「まずは働いてみて生き方を決める」という、現地で就職活動し、働いている若者に森山氏は多く出会った。面白いから、海外に出てみよう。明日、行ってみよう。役に立つかどうかわからないけれど、自分はこれが面白いと思うから、とりあえずやってみよう。SECTION 1でも見てきたように、「大切なこ

帰国を前提とせず海外就職

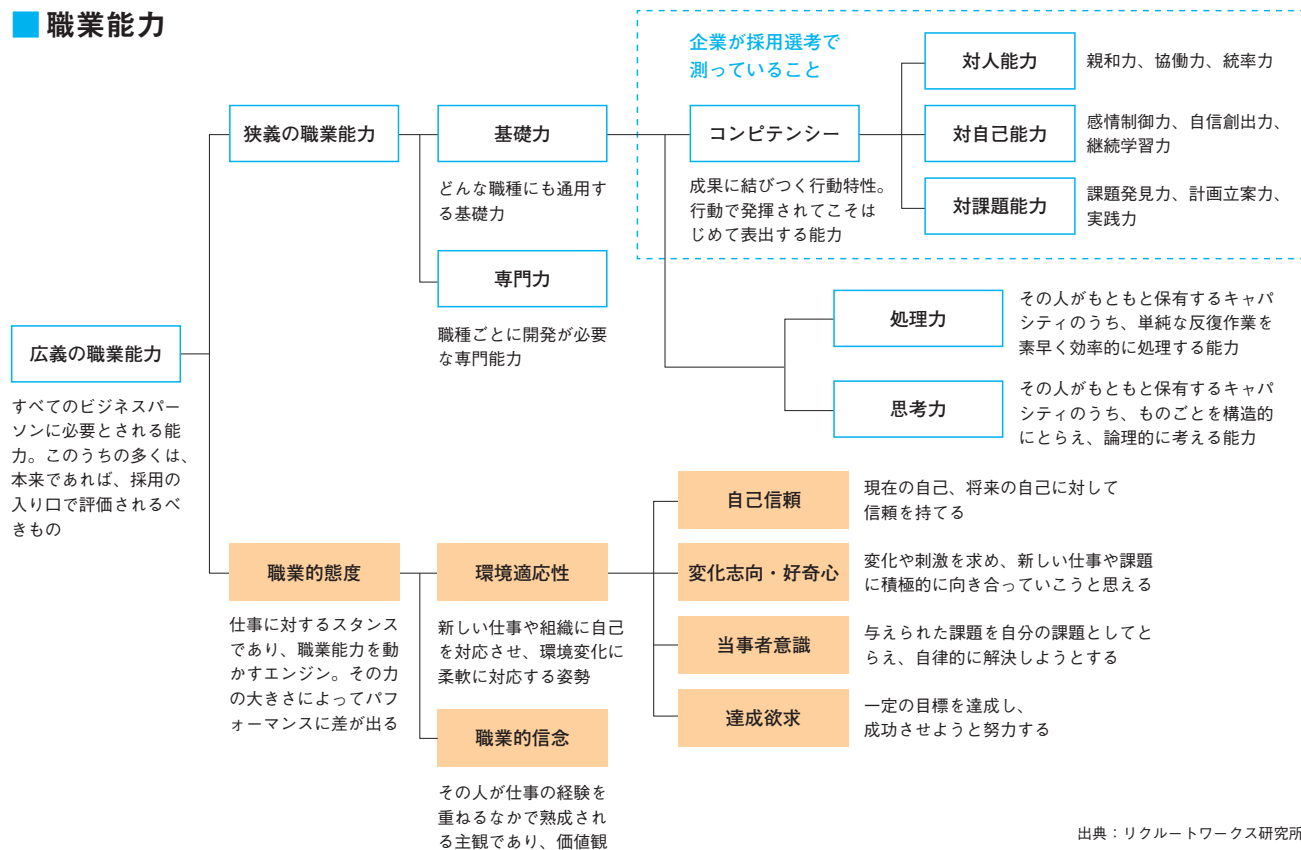
大学卒業後、外資系システムベンダー、日系大手自動車メーカーに勤務。「ビジネスクラスで世界一周」を敢行。そのとき、海外の主に関係企業で若手日本人の採用ニーズが多くあることを知った。そうした情報をSNSやツイッターを通じて発信し、海外就職研究者となる。主にアジア諸国で「海外就職ツアー」を開催する。日本を飛び出して海外で働く若者たちの価値観や行動スタイルを主に聞いた。「日本に帰ってくることを前提としない」「軽い引っ越しのような感覚で海外に就職する」など、若者たちの価値観の大きなシフトを感じているという。



森山たつを氏
海外就職研究者



職業能力



と」はそれぞれである。その芯をつかめなければ、それぞれが持つ「熱」に触れることはできない。その熱は、スピード感をもってコトを起すエンジンである。見極めは、とても難しくなっている。前出のエイベックス・三浦氏の「一次選考の段階で我々の世代が“紙の試験”だけでふるい落とすことはあきらめた。グループディスカッションでは、応募者同士を評価してもらい、合否を決めた」という言葉は示唆に富む。

Works102号の特集『新卒選考ル

「大切なこと」の芯をつかめなければ「熱」に触れることができない

ネサンス』で論じたように、企業の採用手法は面接偏重であり、そこで「過去の経験」を掘り起こすことにより、コンピテンシー（成果を出す行動特性）を見極めようとする。しかし、上図のようにコンピテンシーは職業能力のほんの一部にすぎない。しかも、その企業が重視するコンピテンシーは、「過去」の成果に則って導き出された行動特性である。激変する環境のなかで、今後その特性が成果の原動力になるとは限らない。

今回取材した若者たちに共通する価値観や行動スタイルは、「職業的態度」に属するものだ。将来、自分にはそれができるという自信を持ち（自己信頼）、変化を起そうとする未来への強い志向を持つ（変化志向・好奇心）。そして、その変化の渦の

コンピテンシーの評価では見えてこない「若い才能」の魅力

中心にいて、主体的に動くことを強く意識している（当事者意識）。

見極めにあたって、前出のエイベックスの採用手法がここでもヒントになる。同社では、「挑戦状」と「ビジネスプラン」によって応募者と未来を語り合う。提出されたビジネスプランは「読み物としてもとても面白かった」と三浦氏は言う。今回の取材で、私たちも若い才能たちが語る未来にワクワクした。情緒的な言い方になるが、そんな感覚を採用に持ち込むことも重要だろう。

若い才能と協業するための 場をいかに作るか

「創造」を「つぶさない」
組織の許容能力を
拡大させよ



若い才能が持つ志向特性や行動特性を活かし、協業するためには、やはりつぶさないこと、高い学習能力に注目することが重要であろう。

「正解を求められる」ことに 窮屈さを感じる

まずは右ページの表を見てほしい。これは、リクルートワークス研究所の研究プロジェクト「事業創造人材の創造」(2011年)が導き出した「事業創造人材」の思考特性と行動特性である。同プロジェクトは、企業のなかで新しい事業を立ち上げ、軌道に乗せるという快挙を成し遂げた人々へのヒアリングが基盤となっている。「よき社会への信念」「高速前進志向」「常識の枠を超える」「手に入れる」「決める」など、その特性は、「コト」を起こした若者たちのなかに私たちが見たものと近い。

事業創造人材を創造することを目的とした同プロジェクトの報告書の結論には、どう書いてあるか。「新しい事業を作り出せていない日本企業の裏側には、このような人材面の台所事情が大きく起因している。そこで、日本企業が本気で事業創造人材を増やしたいと考えるならば、これまでの“育成”という概念を捨てて、“出現率の増加”というパラダイムへの転換が必要なのである。(中略)跳ねっ返りを『つぶさない』こと。そして類まれなる学習能力を『探す』ことである」

まず、「つぶさない」とはどのようなことか。有名私立大学を卒業後、外資系コンサルティング会社に就職し、1年で退職。その後、シンガポールで就職した若者がいる。「その会社には、プロフェッショナルはこうあるべき。そういう画一的なコンサルタント像があったのです。まるで、人には“1つの正解”しかないようでした」と振り返る。彼は大学までをアメリカ、イギリス、その他の発展途上国で過ごした。「日本人が常識だと思うことがまったく通用しない、正解のない世界をたくさん見てきました。多様性を受け入れ、皆が自分の長所や短所を補い合いながら、パズルのように何かを作り上げていく環境を理想とする私にとって、あまりにも窮屈でした」という言葉に、私たちが反省すべき点が多くあるように感じられた。

星新一氏の作品に「あるエリートたち」というショートショートがある(『盗賊会社』、新潮文庫収録)。ある会社のエリートたちが、4人海辺の別荘に集められ、「今日から君たちは何もしなくていい」と言われ

る。その結末は「ネタバレ」になるのでここでは書かないが、そこには才能を活かすヒントがある。数十年前の作品だが、日本の組織の「窮屈さ」に何か思いがあったのだろうか。

究極にフラットな 国境のない世界が心地いい

20代以下の若者たちを、「デジタルネイティブ」「ソーシャルネイティブ」と呼ぶ。物心ついたときからネットによって所属する場や国を超えて、情報を得たり、コミュニケーションをしてきた世代だ。彼らの問題解決の手法は、ミドルエイジのそれとかなり異なっている印象を受けた。

グローバル・シェイパーズのコミュニティにおいて、日常的に起こっていることを山田氏から聞いた。「世界中にクリーンテクノロジーを普及させるプロジェクトを、スイスやコ

「僕らは世界にいる」。
世界の「仲間」と
集まって問題解決



事業創造人材の特性

思考特性

1 よき社会への信念

仕事や生活を通じて出会った不合理・不条理・不自然さに対する違和感や問題意識を変えたい、変えるべきであると確信。よりよい社会を実現するなど、「公的」な志が私心に優先している

2 経験に裏打ちされた自負

対象について、誰よりも経験を積み、考え抜いているという自信を持ち、仕事の困難を乗り越えた経験を通じ正しい「有能感」を持っている

3 強烈なゴール志向

なんとしてもその事業を成立させたいと強く望み、必要/不要を冷静に判断し、行動する

4 高速前進志向

停滞・後退を嫌い、事業成功に向けて大小の目標をセットし、周囲と自分がすべきことを明瞭にする。巧遅よりも拙速を好み、リスクを承知のうえでまずは歩みを進める

5 粘り強さ

目的実現をあきらめず、批判・反対・圧力・妨害に屈しない。成功するまで行動し続ける

出典：『事業創造人材研究会研究報告書』
(リクルートワークス研究所、2011年)
をもとに編集部作成

行動特性

1 常識の枠を超える

既存の前提条件に縛られず、ゼロベースで方法を考える。組織のなかで通例化している行動や思考の制約にとらわれず、むしろ進んで逸脱する

2 手に入れる

支援や資源を得るために、必要な人を説得し、納得させ、味方にする。自身の能力と限界を正しく理解し、不足する部分で他者の能力を活用することに躊躇がない

3 捨てる

目的合理的でない行動は、いさぎよく切り捨てる。不要な雑音を無視し、ぶれがない

4 決める

どちらに進むのか、いつまでにどこまでやるのかを早く決め、他者の持つ迷いを払拭し、行動スピードを上げる。自分が行うことと、他者に任せるとを明確に区別する

5 宣言する

早い段階で意思決定し、自分にできないこと、やらないことを周囲に知らせる。アイデアやプランをまずはオープンにし、独り歩きさせて育てる

6 やめない

「途中であきらめずに続けていれば、それは失敗ではない」と考えている。途中で何度も失敗があることは織り込み済みであり、いちいちへこたれない

破天荒な行いの結果、失敗することを許容できるか

「破壊と超回復」ができる環境をいかに作るか

前出のレポートには事業創造人材について「意に沿わない配属を含めた普通の配属、誰にでもありえる配属の中で、その時々の仕事を全うしてきた。日常の困難の克服の中から、優れた行動を選択し、行動特性として身につけることの繰り返しで、成功への習慣を自ら学ぶという、高い学習能力を持った者たち」とある。

税所篤快氏は、現在に至るまで数々の困難を経験している。大学1年生のときには足立区の教育格差是正のために「ただ塾」をさまざまな人にプレゼンしたが、受け入れられることはなかった。バングラデシュでの「ドラゴン桜プロジェクト」を成功させた後、ワタミフードサービスと事業提携したが、うまくいかなかったこともある。そんななか、自らの提案力やリーダーシップに疑問を持ちながら、内省し、「火打石の片側」というスタイルを確立していく。中竹竜二氏の言葉を借りれば、「破壊と超回復の頻度が人より高い」ということになる。

類まれなる学習能力を持つ若い才能を組織として支援するならば、時に「破天荒」に見える彼らの行いを黙って見ている度量の大きさが必要だ。その行いは困難や失敗を伴うが、コトを起こす準備でもあるのだ。

スタリカのメンバーと3人でスカイプで話しながら業務時間外、パートタイムで進めています」(山田氏)。そうした「究極にフラット」な「国境のない世界」に近づいていること、自らがそこに身を置いていることに心地よさを感じているという。

この感覚を、成瀬勇輝氏は「僕らは“世界に出る”のではなく、“世界にいる”」と表現する。そして、それは国内でも同じだ。青木優氏は、自らが手がけるプロジェクトで行き詰まったり、アイデアを探そうとするとき、業種の異なる「仲間」にツイッターやfacebookを使って連絡を

取り、最適解を探そうとする。

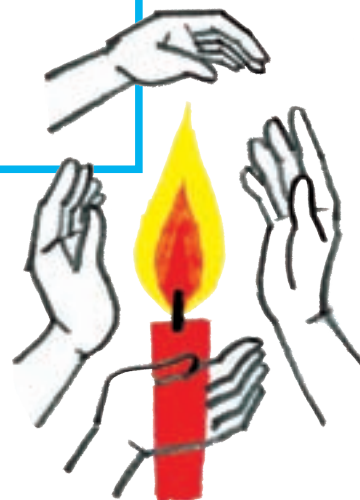
プロボノやクラウドファンディング、クラウドソーシングといった組織を超えた協業に魅力を感じる若者も多い。「副業ができない会社は無理」と青木氏は言った。

日本企業のみドルエイジ以上がこれまで重視してきた「会社」という線引きに、若い才能たちは心地よさを感じない。会社という枠組みに閉じられた瞬間、最適解も導き出せないし、最高のパフォーマンスも挙げられなくなる。組織の境界をどう引くのか。コンプライアンスの問題と戦いながら、考え直す必要がある。

* 「事業創造人材の創造」のレポートは、<http://www.works-i.com/research/2010/>よりダウンロードできます。詳細はこちらをご覧ください。

才能を開花させるために

いかに「点火」させるか



「落ちこぼれ」から一転、
才能を開花させた若者たち

今回取材した「若い才能」たちから何度も聞いたのは、意外にも「落ちこぼれだった」という言葉だ。税所篤快氏は高校で偏差値28、青木優氏は教師から「行ける大学はない」と言われた。安部敏樹氏も同様である。普通の大学生だった杉本泰氏は、3年生から研究の面白さに目覚める。

才能を開花させる瞬間があったからこそ、今の彼らがある。そう考えると、今、これとって特徴がない、あるいは頑張りがきかないように見える若者たちのなかにも、何かの瞬間に火が点き、才能を開花させる「異能」が潜んでいるかもしれない。

若くして迫力のある人材は
若くして「点火」した

デルタスタジオ代表・渡辺健介氏は、小学生向けに「点火の授業」を提供している（下コラム参照）。「さまざまな体験を通じて情熱と才能に火を点け、想いを形にする経験をたくさん積みさせることがその目的です」（渡辺氏）。政治、ビジネス、アート、ファッション、建築……子どもたちは多様な分野に接するなかで、「視野を広げ、何が好きで何が嫌い、才能はどこにあってどこにないのか、どこに情熱を持ってどこに持てないのかを、試行錯誤のなかで見つけていく」（渡辺氏）という。

渡辺氏のプログラムを受け、マーク・ジェイコブズの生きざまに触発された子どもがいた。まずは自分でデザインして、店で売っていてもお

かしくないような洋服を作った。ジェイコブズが世界を飛び回るさまを見て、英語の勉強に取り組むようになった。いつか自分もあんな風の世界を股にかけ、世界のファッションアイコンと一緒に仕事をしたい。そんな思いが高じた結果である。

「日本には子どもがインスパイア（触発）される機会、そして挑戦を後押しする文化が欠けている。さらに社会に関心を持ち、自分の生きる道を模索し、アクションを起こす年齢が遅すぎます。子どものころから“〇〇したい”という思いを形にする場数を積むことによって、コトを成せる人材に育っていくのです」（渡辺氏）。企業の場合、子どもに巻き戻すのは無理だが、才能を持つ可能性がある人材を開花させるため、場数を踏ませるならば若いうちがいい。

必要なのは、リアルな経験だ。「日本のグローバル・シェイパーズにも、アフリカに行って、現地の貧困を見たり、中東、中国、東南アジアでそれぞれの国で異なった課題を目の当たりにした人がいる。そういう世界

才能を開花させるきっかけづくり

デルタスタジオでは、科学、ビジネス、医療などさまざまな領域のリアルな体験を通じ、子どもの才能と可能性を引き出す「点火の授業」を提供する。渡辺氏は米国イェール大学で建築の授業を受講した際に、強く惹かれたが、「遅かった」という経験をした。「人が才能や興味を開花できれば、本人にも社会にも価値がある。そのためきっかけを作りたい」と話す。マッキンゼー・アンド・カンパニー東京オフィスに入社後、ハーバード・ビジネス・スクールに留学、マッキンゼー・アンド・カンパニー ニューヨークオフィスを経て、デルタスタジオを設立。



渡辺健介氏
デルタスタジオ
代表

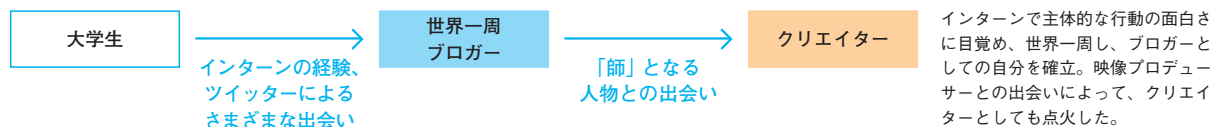


■若い才能が目覚めていくプロセス

税所篤快氏の場合



青木 優氏の場合



出典：取材をもとに編集部作成

があることを知ってしまうと、それが原体験となって“自分がなんとかしなければ”という勝手に使命感に変わるので」と、山田氏は言う。企業で言えば、自社が担う社会的使命を実感する場所をリアルに経験させることで、突き動かされる若者が出てくるかもしれない。

領域のいかんによらず、火を点けることもできそうだ。

上図は、税所氏、青木氏が開花したプロセスだ。最初の点火の瞬間は、頑張った成果が目に見えたときにある。税所氏、青木氏、安部氏は受験勉強で「わかる」「できる」「受かった」という事実によって自己効力感を得た。青木氏の場合は、インタールでネットショップの運営を任せられ、成果が出たことで主体性を目覚めた。その後彼らは、ぐんぐん

と成長し、コトを起こしていく。

だとすれば、私たちが考えなければならないことは、火を点けるために「できる」という自己効力感が持てる瞬間をいかに組織に埋め込むか、である。ライフイズテックのITキャンプも、デルタスタジオの点火の授業も、子どもたちに任せながらギリギリのところまで手を差し伸べる。自律性を大切にしながらも、「わからずに嫌になる」のを避けるためだ。

いい師に巡り合えるのが「ギャンブル」ではいけない

税所氏は、「いい教師に巡り合うのはギャンブルのようなもの」だと、水野氏は、「つまらない先生だから授業がつまらなくなる。物理の先生が好きであれば、物理が好きになる」と言った。上司のタイプによって、火が点くか点かないかが左右される企業の現状もそれと似ている。

杉本氏はインタビューのなかでこう言った。「政治や経済、企業の動きにも興味がある。研究で多様なモノの見方を学び、それによって自分

「わかる」「できる」という自己効力感が火を点ける

の考えを導き出すクセがついてから、テレビを見ても、新聞を読んでも深く考えるようになった」と。一度火が点いたら、領域が変わっても消えないのかもしれない。

そこで、私たちが考えたいのも、組織の壁の高さだ。「若い才能」たちの例から学べるように、組織の外に出て、さまざまな活動で触発された「点火」も効果的であろう。税所氏は大学入学後、1度点火した火が大学への失望で消えかかった。しかし再び社会起業という分野との出会いで点火する。才能を持つ人材ならば、たとえ火が消えかかって、活動の幅が広がれば、またどこかで火が点く。そういう意味でも、Works116号特集『社員の放浪、歓迎』で述べたように、組織の枠組みを超えて活動する社員の支援が求められる。

会社の社会的使命を
経験できる
リアルな経験を埋め込む

若手を腐らせるな

若い才能は「地球人」である。 そんな彼らと出会うために、 組織の「仲間の線」を引き直そう

右上にあるストーリーは、本特集の監修者、中竹竜二氏が英国レスター大学大学院時代に書いた小論文の一部である。「この話の本質は、“仲間”の境界線をどこで引くかにあります」と、中竹氏は話す。

もし、自らを営業部の部員ととらえていけば、システム課は仲間ではない。A社の社員だととらえていけば、B社は仲間ではない。日本人だととらえていけば、他国の国民が仲間だという認識が薄くなる。「この線の引き方によって、問題解決の手法が変わる。今回の取材を通じ、多くの若者が既に“地球人”の領域に至っているように思いました。それはとても、頼もしいことです」（中竹氏）

中竹氏は例を挙げて説明する。あるメーカーで不良品が出た。原因は工場の生産現場にある。このメーカーにとって、問題解決のゴールは、二度と不良品を出さないことである。

組織の最小単位「個人」の視界で状況を見ると、自分の担当領域でのミスでなければ、問題を抱えた担当者が必死に解決しようとする姿を眺めるだけに留まる。

組織の境界線を生産現場のチーム

全体ととらえると、チームメンバー全員が責任の当事者になる。その場合、二度と不良品を出さないために、チーム全体の仕組みを見直し、前後の連携に配慮したコミュニケーションを真剣に考える。

会社全体を仲間と見れば、不良品を出した社会的責任に思いが至る。他部門と連携を取り、信頼を取り戻すために、より安全性の高い生産システムの開発に取り組むだろう。

「一般に、ミドルエイジ以上の多くは、会社全体を“仲間”ととらえるのが最大でしょう。ITという強い武器を物心ついたころから使いこなしてきた若者たちは、学校や組織、国を超えて同じ使命感を持つ仲間を増やし、その仲間とつながってさまざまな問題解決に取り組んでいます」（中竹氏）

自らを地球人だととらえる彼らは、世界全体が仲間である。これをきっかけに、世界の仲間に関心かけて、革新的なアイデアを出す。先の例で言えば、環境を改善する生産システムというように。「閉じた組織の既存の考え方に慣れた世代から見れば、時にそれは“破天荒”なアイデアかもしれない。だからこそ、受け入れ

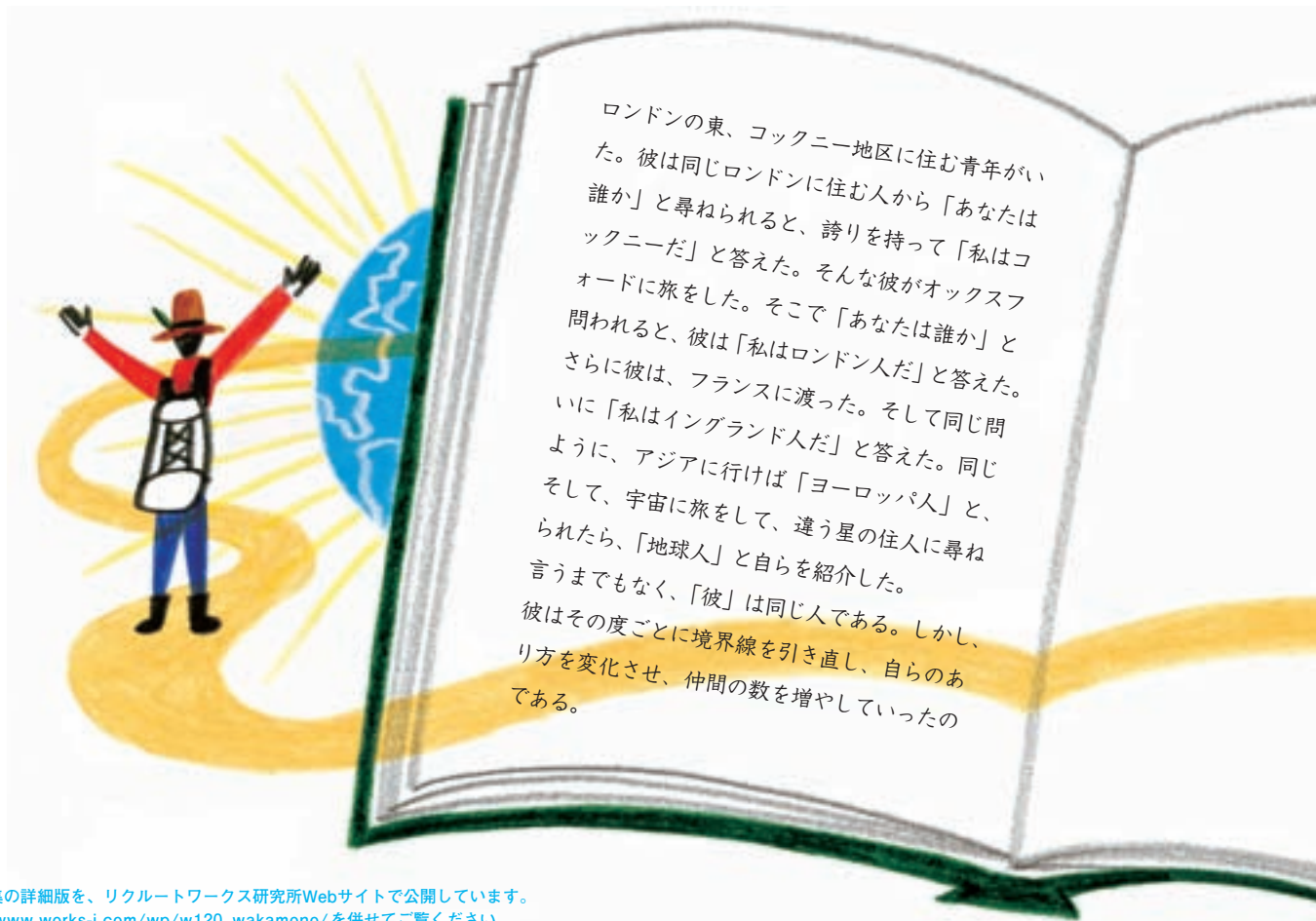
にくいのかもしれませんが」（中竹氏）

「世界に必要なもの」という
目線でコトを起こす

私たちが慣れ親しんだ企業社会では、部署や会社で線を引く。すると隣の部署も隣の会社も敵になる。世代間でも同様で、間に線を引き、違いをことさら話題にする。「私は若者たちも同様に、上の世代に対して、ネガティブな感情を持っている、つまり“敵”のような認識があるのではないかと思っていましたが、そこは誤解でした」（中竹氏）

彼らの線の引き方は、所属する組織でも世代でもない。価値観や行動スタイルが同じかどうか。あるいは、相手のそれをリスペクトできるかどうかである。一般論は別として、取材した若い才能たちは、組織や世代を超えた仲間がいて、そのなかには「師」と仰ぐ存在もいる。「私たちはこうした彼らの態度に、今こそ学ぶべきである」と中竹氏は強調する。

彼らは自らのワクワクに忠実に、コトを起こしている。ワクワクの対象はそれぞれだ。「世界に必要なこと」「使命感を感じられること」「憧



*本特集の詳細版を、リクルートワークス研究所Webサイトで公開しています。
http://www.works-i.com/wp/w120_wakamono/ を併せてご覧ください。

れること」……。それを実現するために、スキル云々を抜きに、共感する仲間を集める。だから、組織の壁も世代の壁も楽々と超える。

大人の目線で見ると、いかにも「穴だらけ」である。「楽しそうだが、それはビジネスとしてどうか」「本当に世の中に広がっていくのか」と言いたくなる。しかし、彼らにしてみればそれはナンセンスだ。「まずはワクワクに力点を置き、自らの思いを実現するためにどうしたいのかを真っ先に考えます。その後の事業化、プロの仕事への転換のプロセスで悩んだり、壁にぶつかったりしますが、試行錯誤しながらそれぞれ結果を出しています」(中竹氏)

**若い才能の心を揺さぶる
人とプロジェクトを探せ**

中竹氏は早稲田大学ラグビー蹴球

部の監督時代、忘れられないエピソードがあるという。それは、全国大学選手権の決勝戦前日のことだった。中竹氏は選手と、マネジャーなどスタッフを前にこう言った。「明日、勝てなかったらすべては監督である私の責任だ。だから、思い切りやってほしい」。すると、中竹氏の言葉をさえぎるように、リーダー格の選手が、「プレーするのは僕たちですよ。だから、僕たちの責任だ」と口を揃えた。すると、スタッフたちも「いえ。選手たちは極限まで頑張った。もし負けたら、それを支援しきれなかった私たちの責任です」と言い切った。このとき、監督、選手、スタッフの間に責任の境界線はない。全員が当事者意識を持ち、同じゴールを目指す仲間である。

「仲間の線を引き直すことの効果は、広く共感できる人を集められるだけでなく、全員が共有するゴールに

対する当事者意識が高まることも大きいと思います。結果、ゴールを達成できる可能性が格段に上がるのです」(中竹氏)

つまり私たちが若い才能と出会うためにも、彼らと協業するためにも、それによってより高いゴールを達成するためにも、「仲間の線を引き直す」ことが欠かせない。組織を隔てる壁を低くし、まずは広く仲間集めができるようにしなければならない。そして、その仲間の核になるものは、企業名でも部署名でもない。そこにある使命感やワクワクである。あるいは、使命感やワクワクを体現する「人」だ。

あらためて私たちが組織のなかに探さなければならないのは、若い才能たちの心を揺さぶるような人やプロジェクトである。そんな目線で、人事はもう一度、自社を広く、深く見直したい。

変化を起こす人は なぜ、そこに集まるのか

変化を起こす人材を集めている地域がある。人口6200人ほどの過疎の町・徳島県神山町では、ITベンチャー企業や世界各地のアーティストが集まり、町が活力を取り戻しつつある。古都鎌倉では、若い人材が、伝統的な文化の上に新たな文化を創造している。こうした「変化を起こす人材の集積地」から企業が学べることは何か。

CASE 1

徳島県神山町

典型的な過疎地に創造的な人材が集まる 人が人を呼ぶ仕組みはどのように形成されたか

徳島県の山間部にある過疎の町・神山町。現在、そこに、最先端の技術を有するIT企業やクリエイター、職人などが続々と居を移している。「創造的な人材や企業が集うことで、人口が減少しても活力のある地域を

つくること。そして、『神山の町づくり』を世界の先駆的モデルにすること。現在の神山の姿は、この将来のビジョンに向かって行動してきた結果だと思えます」と、町づくりの中心を担うNPO法人グリーンバレーの理事長・大南信也氏は語る。

大南氏は、20年以上前から、町づくりに取り組んできた。転機となったのは、1997年、神山町に徳島県の国際文化村をつくるという構想が打ち出されたとき。「近い将来、行政がつくった施設やプロジェクトでも、管理運営は、それを実際利用する住民が担う時代になると予測しました。そこで、逆算して、今は何をすべき

かを考えることにしたのです」（大南氏）。そして、「道路清掃や、芸術家村の運営であればできる」という住民の意見から、「環境」と「芸術」を柱とする計画案を県に提出した。結局、国際文化村構想は実現しなかったが、住民の活動は実行。1999年に「神山アーティスト・イン・レジデンス（KAIR）」を開始した。

KAIRでは、国内外のアーティストを神山町内に招聘し、約3カ月の滞在期間中に芸術作品を制作してもらう。宿泊施設やアトリエの提供、生活に関する相談などは、地域住民が担う。「欧米のアーティストが、日本で『制作滞在』するなら神山、



大南信也氏

グリーンバレー 理事長

という場所をつくろうと思いました。神山には、お遍路さんをもてなす『お接待文化』が根付いているので、アーティストの滞在満足度は高められる、という発想です」(大南氏)。実際始めてみると、地域住民との交流に感銘を受け、町内に移住するアーティストも現れた。また、体験者の紹介で、神山町での制作滞在を希望するアーティストも出てきた。

移住者の夢の実現によって町に変化を起こす

制作滞在をビジネスにしようと考えた大南氏は、2008年にウェブサイト構築した。すると、閲覧数がいちばん多かったのは、サブコンテンツの空き家情報だった。「移住需要の高さに驚きました。そこで、将来の町の活力のために必要な職種を逆指名する『ワーク・イン・レジデンス』を企画したのです」(大南氏)。同時に、グリーンバレーが町の移住交流支援センターの運営を任せられ、移住希望者の職種や夢を事前に把握できるようになったことで、この逆指名が実現した。こうして移住してきた人々が成果を出し、神山町の「夢をかなえる場」としての価値は高まっていった。

さらに、2005年に神山町が町全域に光ファイバー網を敷いたことが追い風となり、オフィスを設けるIT企業が現れた。新しい働き方を模索していた企業が後に続き、2013年現在、10社がオフィスを町内に設置する。夢を実現するために人や企業が集まる神山町には、活力が生まれている。

図1 神山町人材集積の歴史

1991年 戦前に日米親善の印として贈られた青い目の人形をアメリカへ里帰りさせようとする取り組み。それが契機となって、1992年、NPO法人グリーンバレーの前身となる神山町国際交流協会を設立。

1993年 徳島県が招聘した新任のALT(小・中・高校の外国語指導助手)の研修を神山で行う。この事業は13年間続いた。約1週間の研修期間中、神山温泉は外国人指導員と神山住民のまさに裸の付き合いの場となり、異文化を受け入れることにも慣れた。



地域住民の交流の場でもある神山温泉の露天風呂からは、住民が植えたひまわり畑が一望できる。

1997年 徳島県新長期計画の一環として、神山町に国際文化村をつくるという「とくしま国際文化村構想」をうけて、地域住民が「国際文化村委員会」を組織。「芸術」と「環境」の2つの柱を活動の中心に置く。

1998年 「環境」に対する取り組みとして、沿道の住民が区間を決めて道路を清掃する「アドプト・プログラム」開始。

アドプト・プログラムでは、住民や団体が道路の一定区間を預かりうけ、清掃活動を実施する。区間ごとに、担当団体名が記された看板が立っている。



1999年 「芸術」に対する取り組みとして、「神山アーティスト・イン・レジデンス(KAIR)」開始。

かつての保育所であり、その後は靴工場として使用されていた「下分あとりえ」。現在は、アーティストたちがここで創作活動を行っている。



2004年 NPO法人グリーンバレー設立。アドプト・プログラムやKAIRなど、町づくり活動を包括する。

2007年 グリーンバレーが「神山町移住交流支援センター」事業を受託し、移住希望者の夢や職業などの個人情報把握できるようになる。

2008年 ウェブサイト「イン神山」開設。「ワーク・イン・レジデンス」を始める。

2008年に移住し、ワーク・イン・レジデンス第1号となった「薪パン」店主・上本光則氏。パンを焼く石窯は、上本氏が1人で製作した。



2010年 IT企業Sansanが神山町初となるサテライトオフィスを開設。

2011年 厚生労働省認定の求職者支援訓練「神山塾」を開始し、「次世代の地域のリーダー」の育成に取り組む。期間は半年間で、グリーンバレーの職員や神山の住民が講師を務め、塾生は住民の家で生活する。

2013年 神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス(KVSOC)開設。

KVSOCは、閉鎖された元縫製工場を改修した共同の仕事場。クリエイティブ産業の集積を図るとともに、起業家同士あるいは地域住民との交流を通して、新たな価値の創出を目指している。



ワークとライフが重なる「新しい働き方」を体現

名刺管理サービスを企画・開発するSansanの神山ラボには、東京から社員が随時訪れる。本人が希望し上司が承認した場合に利用可能で、年間稼働率は70%だ。滞在人数は多くても10人程度で、朝、テレビ電話で部門の会議に参加した後は、仕事の進め方や時間配分は自己管理。「仕事に集中できる半面、自炊や掃除といった負荷もあり、生産性は東京で仕事をした場合と同程度です。でも、社員はリフレッシュして戻ってきますね」(角川氏)



町に変化を起こす人は、なぜこの地を選んだのか

町に変化を起こす人々が神山町に集まった背景には、グリーンバレーの移住支援があったことは確かだ。だが、実際に集まってきた人や企業の話の聞くと、それだけではないことがわかってきた。

肩の力を抜いて世界を目指す 組織の活動方針に共感

まずは、企業の声を聞こう。

名刺管理サービスを提供する
Sansanの代表取締役社長・寺田親弘^{ちかひろ}

氏は、友人を通じて神山町の存在を知った。実際に神山町を訪れ、豊かな自然環境やグリーンバレーの活動に感銘を受けた寺田氏は、サテライトオフィスの開設を決めた。「役員も全員賛成しました。創業から3年経ち、世界に通用するサービスを生み出すために、社内の働き方を見直していたタイミングでした。『世界の先駆的地域モデルを目指す』というグリーンバレーのビジョンに共感したのです」と、取締役・コー

ポレートコミュニケーション本部長の角川素久^{つのかもとひさ}氏は語る。また、四国の山間の町でビジネスが成立すれば、同社の企業理念の1つである「働き方に革新を起こす」ことが体現できると考えた。

企業姿勢を体現する場として神山町を選んだのは、経営方針に「オープン&シームレス」を掲げるプラットフォームも同じだ。「オープンとは、社外にも人脈を広げ、お互いに影響しあって仕事をするということ。シームレスとは、働く場所も時間も自由にする事で、クリエイティブな成果を出すこと。この方針がグリーンバレーの考え方と重なったんです」と、プラットフォームの取締役会長であり、同社が神山町に設立したえんがわの代表取締役社長でもある隅田徹^{てつ}氏は語る。

同社は、東日本大震災の後、事業継続計画の1つとして、バックアップセンターの候補地を探していた。災害の危険性が低くて都心にも近く、さらに、映像データ通信にも耐えうる通信網が整備されているところ。こうした条件を満たす地域は何件もあったが、神山町を選ぶ決め手にな

東京とは異なる、神山ならではのオフィスのかたちを追求



テレビ番組詳細情報の編集や配信を手掛けるプラットフォーム(本社:東京)は、2013年7月、神山にサテライトオフィスを開設すると同時に新会社を設立した。オフィスは、築90年の古民家を改築。同社の経営方針「オープン&シームレス」に従って、外壁にガラスを使用して内外の可視性を高め、建物の四周には大きな「えんがわ」を配して地域住民が気軽に立ち寄れるようにした。えんがわを訪れる地域住民との交流を社員も楽しんでいる。

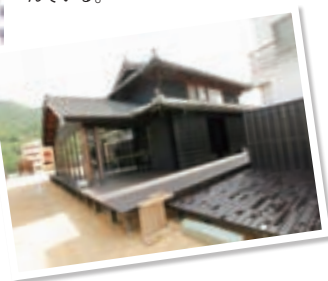


図2 変化を起こす人を惹きつける人々



河野 敏氏

たこやき屋、アユ釣り名人位

通称たこびんさん。冬は移動たこやき屋、夏はアユ釣り師。生まれも育ちも神山町で、移住者の支援にも積極的にかかわる。取材日は、完成したばかりのえんがわオフィスに、コンポスト(生ごみ堆肥化容器)を設置していた。

“知恵”を 提供する人

猪狩猟者、アユ釣り名人など、専門的な技術やこだわりを持つ住民

“新しい 情報”を 提供する人

神山塾生・お遍路さん

移住者・
オフィスを
開設した企業

変化を 起こす人

支援する人

グリーンバレー
会員、非会員含め
200名が活動に参加



工藤 桂子氏

グリーンバレー 神山アーティスト・イン・レジデンス(KAIR)担当

求人広告をきっかけに2007年からグリーンバレーの職員に。KAIRでは、外国人作家の応募書類の対応、滞在中のアーティストのサポートや通訳に携わる。「アーティストが気持ちよく制作滞りできるように心がけています」(工藤氏)



樋泉 聡子氏

グリーンバレー
サテライトオフィス担当

東京都出身。神山塾2期(2011年)を修了し、現在は徳島県のサテライトオフィスコンシェルジュ事業で、グリーンバレーに勤務。視察で訪問する自治体や企業に対して、神山での働き方、暮らし方を伝えている。



角川 素久氏

Sansan 取締役
コーポレートコミュニケーション本部長

サテライトオフィス開設第1号の、クラウド名刺管理サービスを提供するSansan(本社:東京)。インターネットがあれば場所にとらわれず自由に仕事ができることを証明し、神山町にオフィスを構える企業が増えた。



隅田 徹氏

えんがわ 代表取締役社長/
プラットフォームズ 取締役会長

えんがわでは、映像素材を長期保管するデジタルアーカイブ事業を進めると同時に、次世代高画質放送「4K」「8K」の実証実験を行う。地域で人材を育成し、神山町を映像ビジネスの一大拠点にする予定だ。



上本さん一家

「薪パン」経営

上本光則氏、直美氏、志穂ちゃん(7歳)、里依奈ちゃん(0歳)。手づくりの石窯に、住民から提供された薪をくべて焼かれるパンは、数日経ってもふんわり。季節ごとに、地元の産物を利用した多種多彩なパンが店頭に並ぶ。



ピーター・グランサー夫妻

神山滞在中のアーティスト

ドイツ在住のオーストリア人の写真家で、自費で約1カ月滞在。「日本の田舎で創作活動をしたかった」とピーター氏。神山町では、石に興味を持ち収集・撮影した。



長谷川 浩代氏

Café On y va 店主

南仏地中海料理店のオーナーシェフ。地域住民や移住者が、気軽にコーヒーを飲んだり、夜でも集まれる場所を提供したいと開店を決意した。「調理方法によって、野菜がこんなに変わるんだという驚きも与えたいです」(長谷川氏)



手島 恭子氏

COCO歯科 院長

2001年に神山に移住後、週2回徳島市の歯科医院に通勤していたが、人の交流する場をつくりたいと2013年4月に神山で開業した。治療だけでなく予防にも力をいれており、歯に対する意識の向上や生活習慣の改善に貢献している。

ったのは、ほかとは違う地域住民のスタンスである。

「神山町では、多くの住民が町づくりに参加し、外から来る人にも開放的。活動自体も、程よく力が抜けていて、『やりたい人がやればいい。そのためのお手伝いはします』という考え方なんです。神山町であれば、我々が目指す働き方ができると思えました」(隅田氏)

地域住民が与える よりよく生きるための知恵

さらに、地域住民は、移住者に知恵をもたらす刺激的な存在でもあるようだ。移住してきた2組の夫婦の言葉に、それを裏付けるものがある。

ワーク・イン・レジデンス第1号となった、上本光則・直美夫妻は、「田

舎でおだやかに暮らしたい」と移住支援制度のある地域を探しているとき、神山町に出合った。2008年10月に大阪から移住後、準備に1年半を費やし、2010年3月にパン屋を開店した。店は予想を裏切って大繁盛した。結果、2人が望んだ「おだやかな暮らし」は実現していないものの、神山町に腰を落ち着け、2013年には第2子も誕生した。「神山町には、太鼓奏者や猪狩猟者、食にこだわる人や民間療法に詳しい人など、いろんな職種や考え方の人がいて、刺激が多いんです。また、都会だと高級な枇杷や胡桃が、普通に手に入る。人やもの、あらゆる点で、贅沢な気がします」(上本直美氏)

COCO歯科院長の手島恭子氏は、第3回KAIR招聘アーティストだっ



利用企業の交流による、 価値の創出を目指す

KVSOCは、619平方メートルの開放的な平屋だ。利用する企業の相互交流を目的としているため個室のオフィスはない。現在の契約状況は4社だが、「長い目で、少しずつ利用者が増えていけばいい」と大南氏は語る。

た友人のミュージシャン夫妻の引っ越しを手伝うために、夫婦で神山町を訪れた。移住を決意したのは、町のために働く地域住民の姿に、心を揺さぶられたからだ。「当時は、終の棲家を探すための長期の旅行を終えたばかりでした。そんな、どこの誰ともわからない我々を、受け入れてくれる人がいて、町のために頑張っている。自分たちも何かしたいと思うようになりました」(手島氏)



アトリエでは、何が起こるかわからない



アーティストは、アトリエの大きさを無視した作品をつくったり、壁や窓なども作品に変えてしまうなど、自由に創作を楽しんでいる。また、アトリエで展示会やティーパーティ、ワークショップなどを開催し、地域住民との交流にも積極的だ。

アーティストが町に 変化を起こす

2012年の招聘作家の出月秀明氏が制作した「隠された図書館」。建物、運営方法、収蔵する本についての考えなど、すべてを出月氏が企画設計した。人目を避けるかのように山の中腹に建てられたこの図書館を利用できるのは、神山町民のみ。卒業、結婚、退職など、自分の人生の節目に読んでいた本や、影響を与えた本を寄贈し、鍵とオリジナルキーホルダーを購入すると、いつでも利用できる。現在、蔵書は40冊ほど、約30名が鍵を所有している。



歴史的建造物が、現代アートの魅力を高める

昭和4年建立の劇場「寄井座」。回り舞台や天井の広告板が、かつては人形浄瑠璃や演劇などを公演し、地域の大衆文化の中心地として賑わった頃の面影を残す。現在は、アーティスト・イン・レジデンスの展示会場となっている。



神山町を変えるために、診療所を開く

「本人は特別だと思っていないけれど、実はその人にしかできない技を持つ人が、神山にはたくさんいる。そういう人たちが集まって話す場があれば、新しい何かが生まれるはず」。そう思って手島氏は診療所を設計した。待合室は広々としており、カフェのようなつくりになっている。また、診療室の天井には絵画が描かれており、手島氏の診察を希望して町外からやって来る人に「アートの町・神山」を印象付ける役割を担っている。



Column

移住者や神山塾生など、循環する人から刺激をもらう

移住した理由に、他地域から訪れる人の存在を挙げる人もいた。

Café On y vaのオーナーでありシェフの長谷川浩代氏は、神山町で古民家を購入した友人の誘いで、移住を決めた。「神山町では、出身地の異なる移住者たちが、文化の衝突を楽しみながらも、みんなで町を盛り上げようとしていると聞いていました」(長谷川氏)。毎年通っていた南仏の農場併設の民宿のように、さまざまな地域から訪れる人が心地よい人間関係に浸れる場所をつくりたいと考えていた長谷川氏。「今がそのとき」と、住み慣れた京都を離れ、友人の家の一部で南仏地中海料理店を開業することにした。

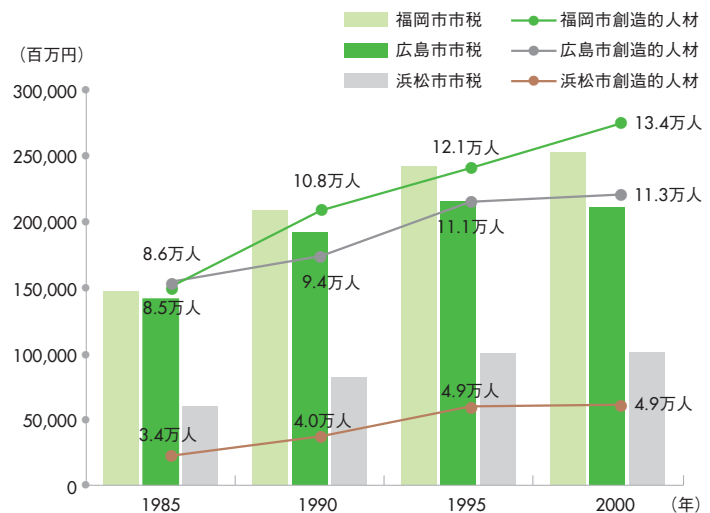
また、グリーンバレー主催の人材育成事業「神山塾」の塾生が、毎年半年間滞在し、働くことや暮らすことに本気で向きあい、成長していく様子には、移住者も触発されている。

地域住民という人的資源によって移住者や企業が夢を実現し、「場の価値」を高めた神山町。ここでは、変化を起こす人が、また人を呼ぶという連鎖が起きている。

創造的人材が集積する都市は成長する

21世紀の都市政策について研究を進める、北九州市立大学都市政策研究所教授・吉村英俊氏は、「都市の成長と創造的人材の集積は、正の相関にある」という結果を導き出した(下図参照)。本研究では、技術開発を担うエンジニアやクリエイター、アーティストなどを創造的人材と定義している。「本結果は、産業政策の力点を『質』に置くことが成長につながるということを示しています。多くの先進国が成熟社会に突入し、精神的豊かさや生活の質の向上を重視するようになってきました。ものづくりではなく、ライフスタイルの創造が求められているのです。これを成し得るためには、既成概念にとらわれず、多様性を受け入れて、新たな価値を生み出すことができる創造的人材が必要です」と吉村氏は語る。

●創造的人材と市税(収入済額)の関係



創造的人材集積の背景は、地域によって異なる。アジアの玄関口としての長い歴史から進取の気性に富む風土が醸成されている福岡は、近年ゲーム産業の拠点化が進んだこともあって、創造的人材が増加した。また、浜松と広島は、自動車関連産業のエンジニアが多く居住し、とくに浜松は、行政が中心になって、創造的人材の集積を進めている。

出典：吉村英俊教授提供のデータをもとに編集部作成

CASE 2

神奈川県鎌倉市

明治から続く人材集積地に新たな動き

独自の文化を創造する人たちが集う

カヤック

日本有数の観光都市であり、創造的な人材が集まる町としても知られる鎌倉市。ここでも、人材集積による新たな動きが起きている。

ユニークな制度を発信し 企業文化に合う人だけを厳選

ウェブ制作会社のカヤックは、創業から5年目の2002年、本社を鎌倉に移転した。「3人の創業者全員が、鎌倉が好きだったからです」と、創業者の1人で、代表取締役CEOを務める柳澤大輔氏はその理由を語る。

自ら面白法人と名乗る同社では、面白い人材を集めるために、サイコロを振って給料の一部を決める「サイコロ給」、国内外の働いてみたい

場所に期間限定の臨時オフィスを設置する「旅する支社」など、ユニークな制度を導入している。

「一見すると不真面目な制度を発信しているのですが、それを非常識だと思う人は最初から応募してきません」と柳澤氏は語る。実は、これらの制度には、同社の給与や働き方に対する価値観が示されている。たとえば、サイコロ給は、基本給はそのままで、プラスα部分をサイコロの出目によって決めるといふもの。従業員が人事評価を意識しすぎないようにと考案された。また、旅する支社は、どこでも仕事ができることを証明するのが目的だ。こうした特徴的な制度を打ち出すことで、同社の価値観に

合う人材を選別しているのだ。

一方、応募数を増やすために、話題づくりを意識した採用活動をしている（図3参照）。ほぼクリエイターのための募集のため、選考プロセスは、まず作品で判断し、その後は面接を繰り返す。履歴書やテストで、数を絞り込むことはしない。「効率が悪くても、天才が潜んでいる可能性があるからです」（柳澤氏）。また、新卒採用の場合、合否の境界線にいる学生には、1週間の職場体験による再試験の機会を与えている。中途採用においても、3カ月の試験雇用制度があり、期間終了後、お互いが合わない判断した場合は退職金を出す。「組織文化に合うかどうかを



柳澤大輔氏

代表取締役CEO



「漫画っぽいこと」は同社では最大の賛辞だ。その意図は、なるべくありえないことを実践しているということ。このスタイルを社外の人にも伝えるため、名刺にも社員の似顔絵を漫画風に描いている。



横浜の景色を一望できるオフィスには、あらゆる場所に望遠鏡が設置されている。また、オフィスの端に設けられた座席・通称「猿山」（写真）からは、フロア全体を見渡すことができ、頭が冴えるといった理由で頻繁に利用する社員もいる。



図3 カヤックの「面白採用」コンテンツ

変人採用 (2008年11月)	「変人」呼ばわりされている人のなかには、キラリと光る才能を持った人がいるはずだ！という仮説をもとに実施した他薦必須の変人採用。しかしながら、変人の定義が曖昧であったため、一人も採用には至らず。現在は中止。
寿司面接 (2010年1月)	2010年1月1～3日の間に応募した人のなかで、書類選考に通った人限定で、お寿司を食べながら面接を実施。
卒制採用 (2011年以降毎年1～3月に実施)	卒業間近まで卒業制作(卒業論文)に打ち込んでいて、気づけば就職先がない！そんな新卒生のための駆け込み入社キャンペーン。エントリーシート&履歴書は不要。卒業制作の作品で選考。(採用実績 2011年デザイナー1名、ディレクター1名)
ソーシャルグラフ採用 (2011年5月)	Facebookアカウントでログインをするとカヤックとの相性を自動で診断し、相性がよければ、1次面接免除。(採用実績2011年エンジニア1名)
節就宣言 (2011年11月～)	就職活動の時間を短縮し、その分、学生生活を有意義に過ごしてもらうための企画。他社の履歴書で、合格可能性を事前判定。また、来社する時間とお金を節約してもらうため、人事がオリジナルのバスで列島縦断する「旅する会社説明会」を開催。
エイプリル採用 (2013年4月)	「ウソをつくのも才能の1つ」ということで、4月1日限定で、ウソのエントリーシートで本当に書類選考を行う企画を実施。

出典：カヤックのウェブサイトを参考に編集部作成

重要視しています。当社には、働き方の細かいルールがないので、『これはやってはいけない』という感覚が合わないと、共に働く仲間にはなれません」(柳澤氏)

同社では、こうして採用に力をいれる一方で、退職をあえてよいこととしてとらえている。個人にとって、退職という変化が最大の成長の機会となるケースも少なくないからだ。また、「人が辞めて新しい人が入る」という循環を繰り返すことで、組織としても絶えず変化することができる。退職した「卒業生」のなかには、外部のブレンとして、同社の仕事にかかわる人も多いという。

鎌倉を愛するメンバーが会社の枠を超えて集う

同社と鎌倉市に拠点を置くIT関連ベンチャー7社が中心となって、新たな動きも生み出した。2013年3月に立ち上げた共同プロジェクト「カマコンバレー」だ。「ITを使って、自分たちが活動する鎌倉をよりよい町にしていくことが目的です。この趣旨に賛同できれば、IT企業以外でも歓迎します」と柳澤氏は語る。

実は、鎌倉ではカヤックのように、ユニークな取り組みを進める企業が増えている。ITが進化し、どこでも仕事ができるようになったことで、個性豊かな若手起業家が、海と山両方の自然を満喫でき、都心にも電車1本で行ける鎌倉市を選ぶようになった。

「カマコンバレーの会員は、鎌倉が

好きという点で共通しているのです。仲がいいんです。法人会員は、共同で仕事をしたり、人材の貸し借りもします。オリジナリティを追求している多くの会員にとって、戦う相手は常に昨日の自分なので、競合という意識はないですね」と柳澤氏は言う。まさに、カマコンバレーの理念である「新しい働き方と共生」を体現している。現在は、鎌倉をよい町にしようという人たちの支援が活動の中心だ。何をやるかは、会合の参加者全員の賛成で決定する。既に、鎌倉市議会議員選挙を盛り上げる企画などを実施している。

また、2013年8月には、鎌倉市専用のクラウドファンディング「iikuni」

を立ち上げた。集まった寄付金で、まずは、9月1日の防災の日に鎌倉市の建物に津波浸水想定水位を表示するなどのイベントを開催。市民の防災意識の向上に一役買った。

こうした理念や活動に共感する企業は約半年で10社を超え、クリエイターやデザイナーなどの個人も参加している。「地域住民のなかにも、面白がってくれる人がいます。今後は、さらに多くの住民や行政を巻き込んでいきたい」と柳澤氏は語る。

明治以降に文学者や芸術家などが移り住み、独自の文化を創造してきた鎌倉。その土地を愛する者たちが集まり新たな文化を創る。今後、こうした動きが広がっていくのだろう。

持続的発展を支える創造的人材を 自社独自の資源を生かして取り込む

これまで見てきたように、神山町や鎌倉市のような地方では、IT技術者、クリエイター、職人といった創造的な人材が集まり、町に変化が起きている。これらの地域から、企業が学べることは何だろうか。

働き方研究者として、国内外のさまざまな「いい仕事」をする人々を取材している西村佳哲氏は、「変化を起こす人材が集まっている地域は、神山や鎌倉以外にも、日本全国に多くあります。背景はそれぞれ異なりますが、共通する要素はあるかもしれません」と語る。

地域住民の強みを生かし 人的資源を活用した神山

過疎化が進み、四国八十八箇所の札所以外に特別な観光資源もない神山町は、地域住民という人的資源を活用して、変化を起こす人を集めた。開放的で、寛容という地域住民の長

所を生かしたのだ。

「神山の場合は、アーティストの招聘から、移住が始まったことが特徴的だと思います。創造的な人材には、創造的な人材のつながりがあることを、KAIRを通じて確かめてきたように見える」と西村氏は言う。

地域住民が、アートに関してまったくの素人だったことも功を奏した。作品には口出しせず、アーティストの活動上の不便を解消することに専念した結果、滞在満足度が向上。アーティスト同士のネットワークを取り込むことが可能になった。

「この方法を、広義の創造的な人材に踏襲したのが、『ワーク・イン・レジデンス』です。移住者も地域住民が選定して、支援するという発想でした」（西村氏）。「自分にしかできない」という分野を持つ人材にとっては、地域住民やほかの移住者といった異分野との知の交流も、刺激



西村氏がウェブクリエイターのトム・ヴィンセント氏とともに企画した、イン神山。「神山で暮らす」のページには、古民家の空き家情報とともに、ワーク・イン・レジデンスの案内が掲示されている。過去100年分の写真を各家庭から集めた「神山写真帖」からは、神山での生活がイメージできる。

になったのだろう。それぞれが夢を実現し、過疎の町が活気づいた。

鎌倉の伝統的な町の魅力に加わる、 若者の新たな動きという魅力

一方、歴史的遺産を持ち風光明媚な鎌倉市は、従来から、町の魅力によって文学者や芸術家などの創造的な人材を集めてきた。だが、「近年は、若い人材が集まり、町の魅力をさらに高めようと活動を始めています」と西村氏は言う。

たとえば、鎌倉出身・在住のアーティストやクリエイターが集まってつくったNPOでは、「鎌倉に文化的交流の場をつくろう」と、毎年、鎌倉市内の寺社仏閣を利用して芸術祭を開催している。また、観光で訪れる人に、時間をかけて鎌倉の魅力



西村佳哲氏

リビングワールド 代表
働き方研究者

Nishimura Yoshiaki 武蔵野美術大学卒。建築関係の仕事を経て、ウェブサイトやミュージアム展示物、公共空間のメディアづくりなど、各種デザインプロジェクトの企画・制作ディレクションを重ねる。多摩美術大学、京都工芸繊維大学 非常勤講師。著書に「自分の仕事をつくる」(晶文社/ちくま文庫)、『なんのための仕事?』(河出書房新社)など。

伝統と変化が共生する 神山と鎌倉の仏教

神山町と鎌倉市は、どちらも仏教との関連が深い地域だ。変化を起こす人材の集積にも関係があるのだろうか。駒澤大学仏教学部教授・石井清純氏に伺った。

神山と鎌倉の仏教に共通点を見出すとすれば、神山のお遍路の「接待」と鎌倉五山*が、どちらもが外からの智恵を柔軟に受け入れることによって成立したということでしょう。その伝統が地域に根付いていることが、両地域が、創造的な人材を受け入れる素地となっていると予想できます。

「接待とは、巡礼しているお遍路さんに、無償で宿や食べ物を提供する行為です。お大師様とは、弘法大師空海のこと。空海は、中国で修行を積み、人が豊かに生きていくため、仏教の教えと先端技術を地域の人々に伝えました。その延長にあるのが「接待」です。これは、お遍路を、よそ者として排斥することなく、自分たちに功德をもたらす者として積極的に受け入れるものです。

鎌倉の五山は、中国からやってきた禅僧を、幕府が



石井清純氏

駒澤大学 仏教学部教授

Ishii Kiyozumi_日本中世の新仏教勃興期における禅思想の展開を、曹洞宗の派祖・道元を中心に研究。2000年から1年間、スタンフォード大学で客員研究員として在外研究、大学院で道元禅について講義した。著書に『禅問答入門』（角川選書）、『禅と林檎―スティーブ・ジョブズという生き方―』（共著、宮帯出版社）など。

受け入れることで成立しました。そしてそこから、侘茶や水墨画など、新たな文化が創り出されたのです。また、五山の禅僧は、中国や朝鮮半島との外交においても活躍しました。鎌倉五山は、格式のなかにも、創造的でグローバルな役割を担っていたのです。

もちろん、これらの地域が、外来者をすべて受け入れたわけではありません。神山町では、装束を身にまとったお遍路であること、鎌倉では、幕府の認可した僧侶であること、という明確な「基準」があり、それをクリアしていることが条件となっていました。

現在の両地域では、グリーンバレーや、鎌倉住民が受け入れのフィルターの役目を果たしていると考えられます。それによって、創造的な人材の活動しやすい環境が醸成されているのではないのでしょうか。

*五山とは禅宗で最高の格づけをされた五大寺のこと。鎌倉五山は建長寺・円覚寺・寿福寺・浄智寺・浄妙寺。

楽しんでほしいと、築87年の古民家をゲストハウスに改装した若者たちもいる。カマコンパレーも、こうした流れの1つと考えられる。

名だたる観光都市である鎌倉は、伝統的な町の文化と、そこに新たな文化を加えようとする人の動きが魅力となって人を呼んでいる。

持続可能であり続けるために 創造的な人材を取り込む

神山町も鎌倉市も、「伝統」のあ

る町だ。そして、今後も存続し続けるために、創造的な人材を呼び込み、変化を起こした。企業も、持続的な発展を目指すのであれば、まずは、創造的な人材を取り込むことが有効だろう。自ら課題や喜びを発見し、新しい価値を生み出す人材を集めるのだ。そのためには、自由や挑戦の機会の提供など、創造的な人材に訴える要素を自社に用意する必要がある。

もしかしたら、創造的な人材は、社内にいるのかもしれない。だとす

れば、彼らを探し出して、その力を生かしていけばいい。「神山も鎌倉も交流人口が多い。創造的な人材を集めて生かすには、外に向かって開かれていて、人の循環があることは重要な要素だと思います」と西村氏は言う。新しい人が常に訪れ、知の交流の機会があること。私たちは、今回、創造的な人材の集め方だけでなく、彼らを生かす「場」づくりのヒントも、神山町と鎌倉市に見出すことができた。

「他律性」にどこまで柔軟性を持たせられるか

長島一由 本誌編集長

「社会問題は関わりのない当事者以外の人を巻き込まないと解決していかない」と、安部敏樹氏は民主主義の本質を突く。

1998年から8年間、逗子市長を務めた私には胸に刺さった。安部氏の企画するスタディツアーに、そういうアプローチもある、と私は思う。あらためて、彼らの感性には驚かされる。

経営学者であるロバート・E・ケリーは1980年代半ばに、ゴールドカラーという概念を打ち出し、次代を予見した。ゴールドカラーは、従来のホワイトカラーよりも、はるかに創造的、自律的な頭脳労働者であるとされている。両者の最大の違いは、仕事をするときの自由さ、柔軟性と仕事の質にあり、決まりきった仕事にはタッチしない。そして彼（彼女）らは組織の一方的な管理を受けることがなく、自ら仕事を作り出し、自ら勤務時間を決めることもできる。

ケリー氏のゴールドカラーの概念は、リクルートワークス研究所の「事業創造人材」研究の思考特性と行動特性にも共通する部分がある。「事業創造人材」の報告書の結論が導いた「育成」から「出現率の増加へのパラダイム転換」。これは、企業が常に進化を遂げてゆこうとすれば避けては通れない道ではないか。

私が地方自治体の首長として人材を採用していたとき、「前例踏襲」の壁を一緒に打ち破ってくれる才能を常に求めていた。よそ者の落下傘候補として当選した私に課せられた使命は、「変革」の推進だったからだ。

まずは適性試験のウエイトを下げ、面接重視の採用に変えた。最終面接では、あまり活用されていなかった職員提案制度による政策提案を約束させた。入庁直後は面接時の約束を守る人も多かったが、やがて、新しい政策提案は「役所の仕事を増やす」という消極的な職場風土のなかでしぼんでいった。

次に、世界への窓を開くために、TOEIC900点以上の語学重視の特別採用を行った。海外リサーチで力を発揮してくれる人もいたが、語学力＝調査力、分析力とは必ずしもならなかった。

そのとき、目をつけたのが、大学教員予備軍である博士課程の修了者ないし、満期単位取得退学者、つまり社会問題化しているオーバードクターだ。彼らに対象を特化した採用が、3番目の取り組みである。語学力、調査力もまずまず、教員になるステップとして意欲高く取り組んでくれる。何よりもいちばんの彼（彼女）らの強みは周囲を過度に慮る必要がなかったことだ。実際に、数年後には大学教員に転身していった。

放置自転車の撤去費用1台1万1612円、救急車の出動コスト1台5万4774円、市長の時給8899円などコスト分析した金額をさまざまな場所に掲示した「税金カロリー表示法」は、彼らを中心に議論し、彼ら自身がネーミングした。目的は、市民への税の還元感と各職員のコスト意識の醸成。公共料金の価格設定の妥当性を議論する材料にもなった。

ドラスティックな変革を実現しようとするれば、採用の手法を変える。また、採用した人材が行動できる環境を作り出すことが欠かせない。

変革の起爆剤は「よそもの」

異彩を放つ人材を集め、つなぎとめるには、企業も地域も開かれていなければならない。

かつて私は、文化一本でまちを再生させたフランスの全国最年少市長がいると聞き、ナント市を訪問して市長に面談した。2004年のことだ。

1598年に信教の自由を認めた「ナントの勅令」でも知られるこのまちは、1960年代から造船業の衰退に苦しんでいた。そこで、近郊のサン＝テルブラン市

長から、ナント市長に転身したジャン＝マルク・エロ
ー氏（現フランス首相）は、伝統あるビスケット工場
をわざわざリノベーションして文化センターを建設。
雑誌が選ぶフランス人が最も住みたいまちNo.1にな
った。

ナント市では「歴史をまぶすことが経済効果を生む」
と聞いたが、すぐにはピンと来なかった。ところがそ
の後、映画『フラガール』の舞台となった福島県いわ
き市のスバリゾートハワイアンズ・猪狩^{いかりみつのり}光訓氏の話
を聞き、合点がいった。

『フラガール』は、当時の広報担当者・猪狩氏が常磐
興産の企業史誌を紐解き、感動し、1年間PRして結実
した作品だ。いわき市の基幹産業だった常磐炭鉱の閉
鎖から旧常磐ハワイアンセンター開設までのフラガ
ールの苦労や奮闘ぶりを映画化したものだ。猪狩氏は、
「映画がヒットしたことで、フラガールを見に来た観
客が涙を流すようになった。その結果、意外なことに
フラガールたちの踊りがうまくなった」と話していた。
フラガールのショーに歴史的背景が付与され、プラス
アルファの価値を生み、観客の満足度もリピーター率
も高まり、経済効果につながったという。

歴史をまぶすこと、よそ者を受け入れる開放性は、
地域再生の王道であり、常套手段ともいえる。

徳島県神山町には四国霊場十二番札所が存在するが、
「遍路ころがし」といわれるほどの難所。そこでの
お遍路さんをもてなしてきた歴史、そして、鎌倉では蒙
古によって迫害された宋の亡命僧を受け入れた歴史に
象徴される開かれた仏教文化が根付く。

神山町も鎌倉市も、歴史をまぶすだけでなく、ほか
から来る人に対して開かれている。地元住民と新住民、
交流者との積極的なかわりを求め、新たなものを拒
まず、取り入れようとする風土がある。

神山町では「東京で異業種交流と言っても、ITなら
IT業界と、似た者同士の集まりになる。しかし、こ
こでは東京ではなかなか出会えない生活のプロと深くか
かわることができる」という言葉が強く印象に残った。

注意深く見れば、ナント市も、いわき市も、そして
神山町も鎌倉市も、共通項がある。変革の起爆剤はよ
そ者。もしくは、よその釜の飯を食べてきた人たちだ。

内外問わず、自由に場や人材にアプローチ

ここであらためて、第1特集、第2特集を総括しよう。
異彩を放つ人材を惹き寄せるためには、そもそも感性
や夢を共有できる場や人材の存在が必要となる。同時
に、彼（彼女）らにとって、内外問わず、魅力的だ
と思う場や人材に自由にアプローチできてはじめて、価
値ある居場所と認識される。

世界の日本文化のあり方を見てきたCIRCUSの青木
優氏は、「多くの会社が副業禁止規定を設けているが、
僕らにはそういう会社は難しい」と言う。

会社は自律性だけでなく、他律性との折り合いをつ
ける場だ。今の日本企業では、「そこまでのわがまま
は無理だね」と思う人事担当者がいてもおかしくない。

しかし、次号で詳しくお伝えするが、たとえば北欧
の企業では、起業するための休職を認め、復職後も自
分が起業した会社の社長を兼務することを認めている
組織は珍しくない。しかも、復職したときに「外部で
の起業は新たなスキルを積んだもの」と判断し、昇給
までさせていた事例すら存在する。

人の価値観や生き方の変化に合わせた働き方。「他
律性」にどこまで柔軟性を持たせられるか。これが企
業や社会に問われている。今回の特集に登場した人た
ちの声は決してマイノリティではなく、多くの働く人
たちの内なる声を代弁しているはずだ。

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 23

トランジットジェネラルオフィス

中村貞裕氏

代表取締役社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



カフェから旅館までプロデュース 飽くなきミーハー精神と人脈力がモノを言う

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Nakamura Sadahiro_1971年東京生まれ。慶應義塾大学卒業後、伊勢丹に就職、藤巻幸大氏の下でバイヤーとして修業を積む。2001年にトランジットジェネラルオフィスを設立。神宮前のカフェ「Sign」を手始めに約40店のカフェ、レストランを運営するほか、ホテル、オフィス、商業施設、ファッションブランドのプロデュースやブランディングに携わる。イベント&ケータリング、不動産、ITソリューション、人材紹介などの子会社も展開。著書は『中村貞裕式ミーハー仕事術』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）。

「ファッション・建築・音楽・デザイン・アート・飲食などをコンテンツに大人の遊び場を創造する」——トランジットジェネラルオフィスのコンセプトだ。中村貞裕社長は、カフェブームの立役者といわれ、「CLASKA」「木屋旅館」などの宿泊施設から、「theSOHO」などのオフィス、商業施設、ファッションブランドの企画やプロデュースにまで活躍の場を広げる。一見、何をすれば会社かわかりにくいのは、「ミーハー」であることを自任する、中村氏の飽くなき関心領域の広がりゆえか。社内のコア人材の周りに緩やかにクリエイター集団のネットワークを築いていく、巧みな人と組織の活性化術に迫った。

アメーバのように 流動的な組織づくり

——カフェやホテルのオペレーションから、グループ会社では不動産事業や人材紹介事業まで展開されている。仕事を進めるうえで大切なのは、常に流動的なチームをつくることだ



とおっしゃっていますね。

いつも同じメンバーと一緒に、しかもそのメンバーができることだけしかやらないというのはつまらない。仕事のオファーがあるたびに、最適なプロジェクトをつくること、そしてそのメンバー構成は常に流動的であることが大切だと、僕は思っているんです。

たとえば、当社のプロデュース事業部は、映画『オーシャンズ11』みたいなもの。それぞれが強い個性と強みを持っているからイレブンだけで仕事をすることもできるし、外からスペシャリストを招いてチームをつくり、もっと大きな仕事を進めることもできる。チームの形は多様、プロジェクトに合わせてアメーバのように形を変えていけるんです。

そもそも会社の発展がそういう形で進んできました。カフェを3店舗経営するうちに、カフェ付きのホテルを企画してみないかというオファーがありホテル事業に乗り出した。カフェもホテルも経験があるのなら、今度はマンションはどうだろう。中村は伊勢丹出身だから、商業施設もプランニングできるんじゃないか——。そんなふうに、どんどん仕事広がっていったんです。

シドニーの朝食が話題のレストラン「bills」の日本進出や運営を手がけたことから、最近では、海外ライセンスビジネスやFC（フランチャイズチェーン）ビジネスを新規事業と

して取り組み始めました。秋にはJR東日本のレストラン列車をプロデュースし、三陸海岸を列車が走ります。

——観光列車までプロデュースするのは驚きです。

基本的に僕はどんな仕事でも断らない。オファーを受けるために社員の全能力資産を活かすのはもちろんだけれど、なければ外から入れる。そうやってすべてやってきました。現に「CLASKA」や「堂島ホテル」のプロジェクトでは、パークハイアット東京に8年勤めた敏腕のホテルマン岡田（光氏、現プロデュース部部长）をヘッドハンティングしたり、FCビジネスへの展開にあたっては、チェーンストア・マーケティングの経験者を採用しています。

イメージ共有を通じて 「らしさ」の浸透を図る

——ビジネスが拡大すると社長の創業時の考え方がメンバーの間に行き届かなくて、理念が曖昧になってしまうことはありませんか。

「トランジットらしさ」というのは確かにあります。言葉にするのは難しいけれど、たとえば青山の本社オフィスがその例。カフェバーみたいな感じでしよう。その雰囲気馴染める人かどうかは採用のポイントです。すぐには馴染めなくても、半年、僕と一緒に仕事をすれば、馴染んで

くる。それでもダメなら、その人は合わなかったということで、ほかの会社に移ればいいだけのことです。

社員との間の事業理念やビジネスセンスの共有ということでは、イメージの共有が大切だと思っています。たとえば、ニューヨークやロンドンの格好いいビジネスマンたちのブレックファースト・シーン。実際に僕はたくさん見ているし、写真もたくさんある。こういうのを日本でやれるといいよねという話を、写真を見ながら、あるいは実際に彼らを現場に連れ出しながら話します。僕は自分がいいなと思ったシーンは、惜しみなくなんでも社員に話す。ビジュアル的な経験の共有というのは、言葉以上の重みがあると思います。

今後の課題は、社員のなかから経営者人材をいかに育てていくか。ここを飛び出してさらなる成長を目指すのもいいけれど、ここにいながら、トランジットの看板を使って成長することを促したい。だから、今後はもっと子会社をつくって、そこの社長を任せられるような人が育ってほしいと思っています。

——プロデュース専門のプランニン

グ会社かと思っていたら、地道に店舗のオペレーションもされているのですね。

もともと伊勢丹を辞めて始めたのが、カフェ経営でしたから。伊勢丹の先輩たちからもしばらくの間は、「喫茶店の仕事、頑張っているか」なんて言われたものです（笑）。もしそのとき僕らにお金があれば、カフェやダイニングバーをどんどん増やして、今頃は飲食ビジネスのオーナーで終わっていたでしょうね。ところが、当時はあまり資金がなかった。クライアント、つまりお客さまのお金を活用させてもらうしかなかった。100万円でも1億円でも、人のお金を使わせてもらうのは大変なことで、そのためにはいろんなプランを考え出さなければいけない。新しい店舗はどうあるべきか。常にアイデアを考える癖は、その頃から鍛えられています。もし、下手に自己資金があったら、ここまでアイデアは研ぎ澄まされなかったと思います。

僕らは日々のオペレーションのノウハウをもちながら、プロデュース能力も持っている会社。それが今は強みとなっています。単なるプロデ

ユース会社だと、最初は格好いいインテリアをつくるけれど、後が続かないことが多い。その点、僕らには運営実績という説得力があります。

「友達以上、恋人未満」
中村式人脈形成術とは

——中村さんの武器は、マーケットに対するアンテナと、人と人をつなぐ力だと思います。ご自身の人脈づくりについて、「友達以上、恋人未満」という言い方をされています。

相手に対して何をしたら喜ばれるかをまず考える、というのはパーティ企画に明け暮れていた学生時代から、僕の身上というか、性格なんでしょうね。

高価なレストランに行きたいけれど、お金がない。そういうときは、ご馳走してもらえそうな人を探し、その人に提供できそうなメリットを考えます。たとえば、その人が今、仲良くなりたいと思っているクリエイターを見つけて一緒に行くとか、場合によっては可愛い女の子を呼ぶとか（笑）、そういうことをやって



鎌倉・七里が浜に2008年オープンした「bills」日本1号店。



木屋旅館。愛媛県宇和島市にある、明治44年創業の老舗をリノベーションした。



東京・青山のシェアオフィス、「PORTAL POINT」。トランジットジェネラルオフィス本社と同じ場所にある。

いました。するとこちらがご馳走してもらっているのに、相手から「今夜はいい人と話げできた。ありがとう」と感謝される。人とご飯を一緒に食べるのも、1つのプロジェクトだと考えれば、会食の場を盛り上げるために自分の人脈をフル活用するし、プロジェクトを通して、人脈を広げていくんです。

情報だけはたくさんもっていて、誰がどういう仕事をしているのか、つかず離れずウォッチしています。ただ、あんまり特定の人とばかりべったり付き合ってしまうとうまくいかない。男女関係でも一対一でがちり付き合うと、別れたらそれで終わりでしょう。別れもしないし、結婚もしない。そういう関係だと長続きする。仕事も同じだと思っているんです。

——よい意味で、熱しやすく冷めやすい？

自分では「ミーハー」だと思っていますから。ぱっと熱したときの情熱はすごいけれど、すぐにほかのことに関心が移ってしまいます。でも、社内には継続が好きな人もいますから、継続する案件はそういう人に割り振るようにします。僕自身はスペシャリストではなく、あくまでもジェネラリスト志向なんです。

仕事の質についても、自分たちがやりたいことの前に、まずはクライアントの希望を実現することが重要なことだと考えています。僕たちは、決してアーティストでも職人でもないんです。だから社員のなかには、もう少しこうしたかった、ああしたかったと、フラストレーションがたまる人がいるかもしれない。でもね、



いい意味での妥協は必要です。たとえそのときは100%を実現できなくても、いつかはそれができるし、僕らにはそれだけの力があると思っていますから。

——マーケット的に、これから関心があるのは何ですか。

欧米の先進的なライフスタイルは日本でも必ずはやるという確信が僕にはあります。その意味で東京に欠けているのは、居酒屋でも風俗でもない、お洒落な大人たちのナイトシーン。地下鉄が終夜営業しても、そういう場がなければ街は活性化しない。クール・ジャパンは肌に合わないけれど、「ホット・トウキョウ」なら乗れる。都市を盛り上げることにかけては、僕らには豊富なアイデアとノウハウがありますからね。

トランジットジェネラルオフィス

■本社所在地/東京都港区 ■設立/2001年 ■従業員数/805人(連結、2012年10月現在) ■売上高/23億円(連結、2012年10月期)

AFTER INTERVIEW

倍返しのがけで つなぐ力は培われた

お金がないから先輩に異性を紹介して食事をおごってもらおう。やり手の学生なら、ありうる話かもしれません。しかし中村氏は、それを、相手が本当に求めている才能や情報、知恵につなぐ力へと発展させました。Win-Winのなかで先方に倍返しを心がける。ご馳走してくれた相手に「ありがとう」と言わせてしまう。これが、中村氏のつなぐ力です。

カフェ+ホテル+マンション+商業施設……。つないで、つないで、ついにはレストラン列車のプロデュースまで手がける。さらに中村氏の視界にあるのはアジアのTOKYO、首都再生です。つなぐ力はどこまで展開されるのか。目が離せません。(本誌編集長)

本気の人間に出会い、 ぶつかり合うことで、熱くなる

横浜国立大学 横浜都市文化ラボ

「人間は、日常では出会わない怪物的なものに出合ったとき、真の力を発揮するのです」と、横浜国立大学教育人間科学部教授・室井尚氏は語る。室井氏は大学で美学や哲学を教える一方、横浜都市文化ラボを主宰し、大学内では体験できない非日常的な出会いを教育に組み込むことで、学生の力を引き出そうとしている。

室井氏が学生の持つ潜在的な力に気付いたのは、劇作家の唐十郎氏を横浜国立大学の教員として招聘し、唐ゼミを開始した2000年頃からだ。前衛演劇の旗手といわれた唐氏は、野外テント公演という独自のスタイルをそのまま大学に持ちこみ、学生主体の演劇づくりを指導した。「学生は、唐さんの圧倒的な存在感が怖いんです。それでも逃げない。台風が来れば、バイトもサークルも放り出して、テントを守りに来ました」（室井氏）

2001年の横浜トリエンナーレで、室井氏が美術家の椿昇氏と共同制作した巨大バッタのバルーンが破れたときも、窮地を救ったのは学生だった。全長60メートル、重さ1トン以上ある巨大なバッタを、ホテル7階の広場に設置した高さ8メートルはある足場に登って降ろし、修復したのだ。「その底力を目の当たりにして、自分は学生の何を見てきたのかと愕然としました。それからです。学生の潜在的な力を引き出してやろうと思ったのは」（室井氏）。室井氏は、唐ゼミや巨大バッタ展示のような、

横浜都市文化ラボ

文部科学省の平成21年度「大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム」に採択された、7大学連携による北仲スクール*の後継事業で、横浜国立大学の自己資金により2012年に開設。「教室を持たない芸術文化スクール」として、国内外で活躍するアーティスト、ミュージシャン、評論家、研究者、俳優などを横浜のアートスペースや文化会館に招き、授業を提供する。教育人間科学部マルチメディア文化課程、国際共生社会課程、人間文化課程所属の学生は、履修登録をし「可」以上の評価を得た場合、卒業単位に算入できる。

学内では得られない出会いや経験をさせようと、いろいろな人が行き交う街中での授業を試みた。

2009年に文部科学省の助成で北仲スクールを開設して以降は、正式な授業として大きなイベントの企画運営にも取り組んだ。椿氏の展覧会を川崎市の旧体育館で開催した際には、アートの力で社会を変革しようとする作家のエネルギーをどう伝えるかに、学生たちは注力した。結果、その見せ方に高い評価が集まった。そして、助成が終了した2012年からは、横浜都市文化ラボとして活動を継続する。初年度は講座や演劇ワークショップのほか、映画監督の望月六郎氏を招き、映画を製作し上映会を運営する映画塾も開講した。「映画塾では、学生がシナリオを書くところから始めるのですが、シナリオを書くというのは、自分をさらけ出す作業なんです。その結果出てきたものを、監督は容赦なく否定する。すると、学生がボロボロ泣いたり、ものを投げて怒ったりするんです。そうした、学生が初めてむき出しの自分を出す瞬間を見ると、うれしくなりますね」（室井氏）

現状に冷めていると評される若者たち。だが、非日常的な状況のなかで、楽しみながらも本気で仕事に向き合う大人に出会い、衝突して追いつめられたとき、若者も本気を出して熱くなる。企業には、そんな機会は用意されているのか。あらためて問い直したい。



室井 尚氏

教育人間科学部 / 都市イノベーション研究院
教授

*北仲スクール

横浜国立大学、横浜市立大学、東京藝術大学、神奈川大学、関東学院大学、東海大学、京都精華大学の7大学連携による教育事業。未来の都市文化創成・都市デザインの担い手となる人材の継続的育成を目指し、横浜の歴史的建造物「北仲ブリック」に設立した。正式名称は「横浜文化創造都市スクール」。

学生の本気を引き出す教育

あつし
中野敦之氏

「劇団唐ゼミ☆」代表兼演出家
横浜国立大学教職員



ヨコハマ グランド インターコンチネンタルホテルに設置された巨大バッタ。当時大学3年生で巨大バッタの設置や修復作業の中心となった中野敦之氏は、第1回横浜トリエンナーレ終了後に、「社会に出ていくなって、つまらないと思っていました。でもこんなに遊び心のある大人たちがいるとわかって、ちょっと不安が消えました」と語っている。

2001年 第1回横浜トリエンナーレ

●取り組み

室井氏が美術家椿昇氏と組んで出展した巨大バッタ設置作業に、学生も助っ人として参加。室井氏の授業を「今日は現地集合」としたり、ボランティアを募った結果、準備期間から開催期間を含め、のべ200人の学生が集まった。

●学生の動き

突風で巨大バッタのバルーンが破れたときは、多くの大人たちはあきらめかけた。だが、学生たちは、浜風にあおられ、破れた布やロープが顔にあたるなか、命の危険も顧みずバッタの救済にあたった。



唐ゼミの卒業生であり、室井氏の「教室を飛び出して街中で学ぶ」取り組みを体験した。

入学当初は、室井先生も唐さんも、ただいるだけで怖い存在でした。とはいえ、展覧会や公演などの開催日が近づき、追いつめられると、自分をさらけ出して向き合わざるを得ないんです。逃げることもできますが、単位に関係なくこのラボに参加する学生は、そうはしない。それは、やはり、室井先生や唐さんのような“怪物”に認められたいからです。認められようと、本気になる。先生たちはそこにつけてきて仕事を振ってきますが、大学の外の優秀な人と関わる機会も多く、大いに刺激を受けます。



椿昇展「GOLD/WHITE/BLACK Complex」。2010年、一般の人が普段訪れることのない川崎市の旧体育館で開催。「平和構築」や「生と死」といった社会問題をテーマに、実物大のロシア製核ミサイルのバルーンをはじめ、世界各地の鉱山跡地の写真などを展示した。口コミで評判が広まり、最終日近くには毎日200人以上の観客が訪れた。

2009年秋 「北仲スクール」開設

●取り組み

横浜の都市文化を再生させようという室井氏の挑戦に、多くの学生が参加。たとえば、2010年の「シーバス活性化プロジェクト」は、横浜港の高速遊覧船シーバスの魅力を横浜市民に伝えようという企画。学生ならではのアイデアで、斬新なデザインのパンフレットと、たい焼きならぬ「シーバス焼き」を誕生させた。

●学生の動き

「シーバス焼き」の型は、学生が深夜バスで富山県に向かい、型づくり名人に依頼して作成した。また、食品衛生責任者資格取得のため講習会に通った学生もいた。



前期授業「台東区パノラマプロジェクト1」。2014年1月に、台東区の旧小学校校舎を利用し、演劇、映画、音楽演奏などを行う複合アートイベント「台東区パノラマプロジェクト」を開催予定。それに向けて、準備を進める。学生たちはそれぞれの得意分野を生かし、広報や、WEB制作などの役割を担う。

2012年9月 「横浜都市文化ラボ」開設

●取り組み

「北仲スクール」閉校に伴い、横浜国立大学が「横浜都市文化ラボ」として事業を継続。初年度の望月六郎氏の映画塾では、学生たちの投票でシナリオを3本選び、映画を製作し、一般の映画館で上映した。

●学生の動き

シナリオが選ばれ監督を担当することになった学生は、選んでくれた仲間の手前、逃げられない。仕方なく取り組み始めた学生も、望月監督に「上映できる代物ではない」と言われると奮起し、室井氏の具体的なアドバイスにも「美意識に反する」とこだわりの見えるようになる。



みわこ
櫻井文和子さん
教育人間科学部
人間文化課程1年

2012年度のプログラムの1つだった演劇ワークショップの再演を手伝いました。先輩方が意見を出し合って演劇をつくっていくのを見て、自分の考えを表現することの重要性を感じました。また、初めて観た野外演劇は、衝撃的でした。こんな演出方法もあるのかと。言葉だけでなく、身体や空間などすべてを使って「表現する」ことを、これから学んでいきたいと思っています。



中川慎太郎さん
理工学部
数物・電子情報系学科1年

理工学部なので単位にはならないのですが、芝居に興味があって受講しています。「台東区パノラマプロジェクト1」では、地域の住民の協力を得るために、入谷の朝顔市に行きました。焼き鳥屋さんから町会長を紹介してもらい、了解をもらう。こうしたイベント開催準備の手順やアートマネジメントについて実践的に学ぶことができるのは、貴重な機会だと思っています。

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.69

セブンプレミアム



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁(46P)

セブン・イレブン・ジャパン提供(45P、47P、48P)

ある即席麺をめぐる開発秘話から話を始めよう。「マルちゃん正麺」といえば、乾燥麺ながら生麺に近い味が人気を沸騰した東洋水産のヒット作だ。麺の風味を封じ込める独自の製法を5年かけて開発。「これこそ正しい麺、理想のラーメンの完成形」の思いを商品名に込めた。2011年11月の発売から1年半弱で販売金額300億円（希望小売価格ベース）を達成。自分たちの「夢」をかなえた東洋水産がある日、1人の男性が訪ね、大胆にもこう切り出した。「マルちゃん正麺に匹敵する商品をうちのプライベートブランド（PB）でつくっていただけませんか」

男性はセブン&アイ・ホールディングスのPB「セブンプレミアム」の開発チームのメンバー。意欲的だが時に「無鉄砲」なところもあった。その無鉄砲さが、東洋水産からナショナルブランド（NB）商品には使っていない別の独自技術を引き出した。

「実はわれわれもやってみみたい麺の製法があるのですが、量産には向かなくて……でもPBならば」

それは、麺を長時間かけてα化（糊化）させ、生麺のような食感を生み出す方法で、熟成に手間がかかるためNB商品としての量産は難しかった。ただ、PBの生産量なら可能だという。成果は2013年5月、セブンプレミアムのワンランク上の高級版「セブンゴールド」シリーズとして発売された「金の麺」となって結実。売れ行きは好調という。

同じセブンゴールドでは、2013年4月に発売された「金の食パン」が、マスメディアでたびたび話題になった。原料にハチミツと生クリームを加え、手で丸める工程も入れたことで、甘味ともっちりとした食感を実現。1斤6枚入りで250円とNB商品より5割以上高い価格にもかかわらず、発売3カ月半で1000万個を売り上げ、大ヒットを飛ばしている。

セブンプレミアム商品の年間総売上高（2012年度）は4900億円、総品目数は1700品目。国内流通2強のもう一方のイオンのPB「トップバリュ」はそ

流通がメーカーと共同開発し 「上質さ」と「値頃感」を両立させる

れぞれ6800億円、6000品目。1品目あたりの売上高は単純計算でセブンプレミアムは約2億9000万円、トップバリュは1億1000万円で3倍近い開きがある。実際、単品で年間売上高が10億円を超えるアイテムは92品目にも上り、PB商品では他に類を見ない売れ行きを示している。セブンプレミアムはなぜ、強いのか。その強さの根源を探る。

低価格より質を追求する

開発がスタートしたのは2006年11月。前年9月に持株会社体制に移行し、セブン-イレブンやイトーヨーカ堂などがその傘下に入る形で再編。翌年6月には百貨店そごう・西武が、9月には提携関係にあった食品スーパー、ヨークベニマルが子会社化され、ここにコンビニエンスストアからスーパー、百貨店、銀行、外食など多業態を擁する世界でも例のない流通グループが誕生する。そうしたなか、他社との競争が激しい東北、北関東地域で家業を優良企業へと育てたヨークベニマルの大高善興^{ぜんこう}社長が、「グループのPBが必要」と提案したのが始まりだった。

流通が企画から販売まで一貫してかわるPB商品は、広告費などコストが抑えられるので結果的に低価格になる。従来はNB商品より品質は劣っても、その低価格たることに主眼が置かれていた。これに対し、セブン&アイグループを率いる鈴木敏文会長兼CEO（最高経営責任者）は、大高の提案を了承すると、ある条件を示した。「低価格優先ではなく、質を徹底して追求するように」。その理由について、鈴木はこう話している。

「私は不況下でも価格の安さだけでなく、質のよさを求める顧客が増えていることを見抜いていました。質の追求より、低価格の商品をつくるほうが実は容易で、仮に6割の顧客が低価格を求めていたら、売り手の大半はそちらを選ぶでしょう。ただ、たちまち飽和状態になり過当競争に陥る。一方、質を求める顧客は4割でも、ニーズに的確に応えたら圧倒的な支持を得られる。進むべき道は明らかでした」

トップから基本コンセプトが示されたのを受け、PB開発のための組織横断型のセブン&アイ・ホールディングス「グループMD改革プロジェクト」が



年間総売上高(2012年度)
4900億円、総品目数
1700品目にも上り、今や
セブン&アイグループの
看板ブランドに成長した
セブンプレミアム商品。

「お客さまは製造元を知りたいはず。
だからメーカー明記を決めました」

発足する。MDはマーチャダイジング（商品政策）の略。各事業会社の商品開発担当やバイヤーが集まり、商品カテゴリーごとに4~5名のチームを組み、通常業務兼任でPB開発にあたる。たとえば、飲料チームは缶コーヒー、炭酸飲料、果汁などの担当をメンバーに振り分ける形だ。同業他社は別会社方式をとっていたが、「担当する商品の売り場を背負う人間が自ら思いを持って開発しよう」と組織横断型チーム方式を選んだ。

「単品管理」の商品開発版

開発方法は、創業以来、弁当やおにぎりなどオリジナル商品の開発を続けてきたセブン-イレブンの独自の手法を共有することになった。グループMD改革プロジェクトサブリーダーのセブン-イレブン・ジャパン取締役常務執行役員、鎌田靖・商品本部長が説明する。

「MDプロセスといって4ステップで構成されます。第1ステップはお客さまのニーズ、特に不満点を探る。臆病なほど慎重に時間をかけます。第2ステップはニーズに基づいた商品コンセプトの仮説づくりです。目標品質を明確にする。ここでは一転、大胆さが求められます。第3ステップは商品づくりで“あるべき姿”を実現し、お店に価値を伝達する。第4が結果の検証です。売れなかったら原因を突きつめ、



鎌田 靖氏

セブン-イレブン・ジャパン
取締役
常務執行役員 商品本部長

次の仮説につなげる。こうして仮説と検証を繰り返す。これは実はセブン-イレブンの店舗運営の基本思想である『単品管理』の商品開発版なのです」

単品管理とはセブン-イレブンが生み出した商品発注の手法だ。天気予報や地域行事などの情報をもとに明日の顧客ニーズを探り、売れ筋の仮説を立てて発注する。結果をPOS（販売時点情報管理）システムで検証。発注精度を高め、機会ロスと廃棄ロスの最小化を目指す。セブン-イレブンの全店平均日販（1日の売上高）は約67万円。他チェーンを12万円以上引き離す強さの根源の1つは、単品管理にあるとされる。

“最強のノウハウ”を共有した開発チームは2007年5月、第1弾を発売。NBと同等以上の品質を手頃な価格で提供する。既存のPBの常識を打ち破ったのは、NBを持つ一流メーカーと組み、メーカー名を明記したことだった。鎌田が話す。

「メーカー名を書くとPBでなくなると言われました。でも、お客さまは製造元を知りたいはずですよ。ならば、売り手の都合より、お客さまにとってどうあるべきかを考え、PBの概念を変えようと、明記を決めました。初めのころは、われわれの提案を拒否するNBメーカーも少なくありませんでした」

翌2008年、原油高や原材料高を背景にNB商品の値上げが相次ぐなかで、PB商品に注目が集まる。セブンプレミアムは日経MJが毎年行うヒット商品番付でトップバリュとともに「西の横綱」にランクされ、日経優秀製品・サービス賞では、製造元の明記が評価され、最優秀賞に輝いた。

2009年、PB開発を加速させるきっかけとなる事件が起きる。6月、販売期限の迫った弁当類を値引きする見切り販売を行った一部の加盟店に対し、本部が「取りやめを余儀なくさせた」として、公正取引委員会が独占禁止法違反でセブン-イレブン・ジャパンに排除措置命令を出した。コンビニの場合、

廃棄ロスは発注の権限を持つ店側が負担する。見切り販売はそれを避けようとする行為だった。

セブン-イレブン側は、現場でのアドバイスのなかで「一部でいきすぎた強要に近い言動があったかもしれない」としつつも、自社の見解を示した。すなわち、見切り販売は短期的には加盟店の利益に結びつくように見えるが、長期的には、同じチェーンで「一物二価」となって不信感が生まれ、ブランドイメージが毀損するなど利益にならないこと、加盟店オーナーの多くは見切り販売について反対意見を持っていること、等々。実際、見切り販売を行っていたのは全店舗中1%に満たなかったが、その後、本部は排除措置命令を受け入れた。マスコミは「強者の本部 vs. 弱者の加盟店」の構図で批判的に報じ、廃棄の弁当類が処分されることへの非難の声もあがった。セブン-イレブンは大きな課題に直面する。

「これから先、セブン-イレブンはどうあるべきか。初期のテレビCMの『あいててよかった』のコピーは、いつでも開いている便利さを伝え、若い層を中心に支持を得ました。以来、何もメッセージを発してこなかった。その間、少子高齢化が進み、1世帯あたりの人数はどんどん減ってきた。女性の就業率も年々高まってきた。社会や市場の変化を見ずえ、自分たちはどんな顧客に、どんな商品やサービスを提供していくべきかを問い直し、変化への対応を徹底する。そこで掲げたのが、今の時代に求められる『近くて便利』というコンセプトでした」(鎌田)

メーカーの「誇り」を引き出す

2009年秋から店舗での品揃えの大幅な見直しが始まる。食事づくりの手間やわずらわしさを解決できる商品を揃える。特に力を入れたのが惣菜類で、セブンプレミアム・シリーズでは少量パックのポテトサラダ、肉じゃが、ひじき煮、さばのみそ煮などのメニューが次々開発され、投入されていった。



「マルちゃん正麺」を擁する東洋水産が秘蔵の技術を提供して実現した「金の麺」。

当時、コンビニ業界は業績が低迷し「市場飽和」が叫ばれたが、セブン-イレブンは「変化に対応すれば飽和しない」と反論。「近くて便利」を実現する品揃えの改革は、主張を実証する挑戦でもあった。成果は業績に表れた。2010年2月期の全店平均日販約62万円が昨期は約67万円と5万円も増加。押し上げたのは主に40歳以上の女性客の増加だった。

現在、グループMD改革プロジェクトは、デイリー商品、生鮮惣菜、加工食品、住居、衣料の5部会31チームで構成される。メンバーはMDプロセスシートと呼ばれる手順書に従い、開発を進める。期間を25週間と設定し、何週間前までに何を行うかを細かく記述したものだ。チームは毎週1~2回集まり、リーダーがメンバーから進捗の報告を受けながら、目指す商品コンセプトや目標品質などを議論する。目標品質が決まった段階で、どのメーカーと組むか考える。

「セブン-イレブンにはチームMDといって、オリジナル商品は開発担当者がメーカーの担当者とチームを組んで開発する独自の方法がありました。セブンプレミアムの開発でも強く意識したのは、メーカーの担当者に下請けではなく、共同開発者として誇りを持って取り組んでもらうことでした。メーカーは多くの引き出しを持っています。その商品カテゴリーを得意とするメーカーにNBには使っていない引き出しを開けてもらう。そして、お客さまのニーズをベースに一緒に高い質を実現する。金の麺は秘蔵の引き出しを開けてもらえた成功例でした」(鎌田)

成功事例は毎月、全チームが集まって報告し、共

「最高の商品をつくってください。
値段は問いません」

有する。開発が遅れ気味のチームには進捗度をモニターしている事務局が後押しを行い、後方支援する。現場レベルで解決できない課題は役員クラスが対応する。たとえば、PBの乳製品の種類を増やす際、製造元のトップメーカーはラインが用意できないと難色を示した。2番手では顧客の求める質を実現できない。最後は鎌田とヨーカ堂の食品事業部長が2人で交渉に出て、ライン増設を承諾してもらった。

最大の支援はトップ交渉だ。たとえば、日清食品ホールディングスの安藤宏基社長に対し、鈴木が直に「われわれのグループに最高の商品をつくってほしい。値段は問わない」と要請。セブンゴールド初のカップ麺「日清名店仕込み」シリーズが生まれた。

既存品のリニューアルにも注力する。カレールーのリニューアルでは業界トップのハウス食品と組み、試作を7回重ねた後、試作品をモニター宅に送り、実際の食事で食べてもらい、改良するテストを5回繰り返した。リニューアル版は売り上げを1.5倍に伸ばした。最近ではこんなこともあった。金の食パンは「もっとおいしい食パンを」と鈴木が発案したが、発売直後から売り上げが計画の5割増の人気商品になると、鈴木は即指示した。「すぐに次の食パンの開発を始める」。その理由をこう話す。

「おいしいものにはもう1つ裏の意味があって、それは“飽きる”ということです。顧客の期待度は一定でなく、常に高まる。金の食パンもおいしい分、飽きられる度合いも高い。そのとき、すかさず新商品を投入できるよう準備を始めさせたのです」

商品開発の原点

セブンプレミアムは今やNBの代替というより、上質さと値頃感を両立させたブランドとして定着しつつある。共同開発を持ちかけるメーカーも後を絶たない。2015年には年間売上高1兆円、2400品目を計画。単品あたり、実に4億円を超える計算だ。

メーカー名の明記というPBとしては異例の手法も採用。「単なる下請けではない」と、メーカーのやる気を喚起させるとともに、消費者へのアピールにもつながっている。



顧客の求める質的な価値を絶えず追求し、顧客の満足度を維持するため手を休めない。顧客ニーズを探り、応えるため、仮説と検証を繰り返し、具現化に向けてはメーカーと共同開発し、優れた能力を引き出す。浮き上がるのは、商品開発における「当たり前」のことを確実に実行している姿だ。それでも強さが生まれるのは、誰にとっても「当たり前」か、「あるべき姿」の軸がブレないからだろう。

PBの開発を承諾する際、鈴木はもう1つ、条件を出している。「グループ内のどの業態でも同じ価格で販売するように」。すると、コンビニ側は「基本的に値下げして売るスーパーと同じ価格では置けない」、スーパー側は「コンビニと同じ価格の商品は扱えない」、百貨店側は「スーパーやコンビニが扱う商品は置けない」と反発した。これに対し鈴木は、「そんな区分けは売り手が勝手に決めつけているだけで、今の顧客は『これは200円で買う価値がある』と思えばどこの店舗でも買う。重要なのは、どこの店舗だろうと、同じ値段で販売しても、顧客に価値を感じてもらえるような、上質のPB商品を開発することではないか」と説いて推進した。

メーカー名明記も顧客にとってどうあるべきかを考え決断した。セブン-イレブンもこれから先どうあるべきかを問い直し、「近くて便利」というコンセプトを導いた。顧客にとっての「あるべき姿」を徹底し、ブレない。そこから根源的な強さが生まれる。セブンプレミアムは、流通業のPBながら、今の時代に改めて問い直される商品開発の原点を思い起こさせるのではないだろうか。(文中敬称略)

流通が顧客と暗黙知を共有し メーカーと相互補完で価値を共創する

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

セブン-イレブンには「仮説と検証」のサイクルをスパイラルに回し、顧客のニーズやウォンツに徹底して応えるという「型」が定着している。セブンプレミアムのプロジェクトは、型をグループ全体に伝播させ、クロスカンパニーで知を総動員し、イノベーションを起こしていく場にほかならない。そのイノベーションの特質は、流通における競争の次元を単なる価格競争を超えた質の追求へと変換したことにある。

知を引き出すイネーブラー

メーカーと共同開発を行い、流通の持つ知とメーカーの持つ知を相互に補完させ、イノベーションを起こす。相手の持つ潜在的能力を引き出す役割をわれわれは「ナレッジ・イネーブラー (knowledge enabler)」と呼ぶが、グループMD改革プロジェクトはメーカーに対し、イノベーション能力を解き放つイネーブラーの役割を演じている。ここに流通とメーカーが価値を共創するWin-Winの関係が生まれる。

イネーブラーの役割を果たせるのは、セブン&アイが顧客との境界にいるマージナルな存在であるからだ。その点、グループのリーダー的存在であるセブン-イレブンが自らのあるべき姿として、「あいててよかった」という時空間の利便性を超え、今の時代に求められる「近くて便利」という新しいコンセプトを見いだしたことは注目すべきだ。それはまさにコミュニティのインフラとして、地域コミュニティの生活の質の向上に貢献するというコモングッド（共通善）への目覚めにほかならない。

質に対する顧客のニーズやウォンツは人間の

価値観、より根源的には生き方にかかわるものであり、多次的で量に還元できない暗黙知だ。そこで、コモングッドを志向しつつ、顧客と互いに共感し、暗黙知を共有しながら、広く深く考察し、新しい意味を紡ぎ出していく。そこにあるのは、顧客と価値を共創する世界だ。

フラクタル組織の形成

メーカーはとかく市場を分析的にとらえ、顧客を対象化し、ニーズを定量化しようとする傾向がある。一方、セブンプレミアムの開発においては、マージナルな存在であるセブン&アイがイネーブラーの役割を果たすことで、メーカーにとってもコミュニティの生活の質の向上というコモングッドへの貢献が可能になる。ここに、メーカー、流通、顧客といったステークホルダーが結びつき、ともに知を創造する共創の場としての「知のエコシステム（生態系）」が生成される。単なる価格競争がもたらすWin-Loseの疲弊する世界とは対照的だ。

ここで、プロジェクトの組織面に目を向けてみよう。「仮説と検証」の型が実践知として共有されることで、グループMD改革プロジェクト、5つの部会、31のチーム、そして、メンバーと、どの層をとっても全体と部分が相似形になるフラクタルな構造が形成される。フラクタル組織はどのレベルにおいても、自己完結的な判断能力と実行力が発揮される。質という多次元で定量化困難な価値を競う時代には、一人ひとりがその都度、最適最善の判断を行うフラクタル組織を形成できた企業が競争力を持つことをセブンプレミアムの成功は示している。

Career Cruising

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。
人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探するため、
各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。



ニッチな世界を選び、
人生をかけて勝つ

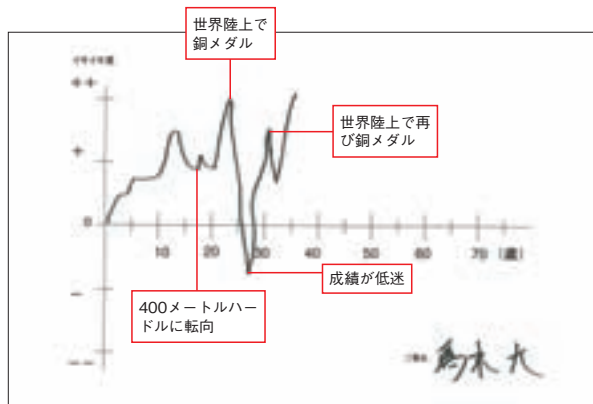
為末 大氏 Tamesue Dai

元プロ陸上選手

Career History

為末大氏の キャリアヒストリー

1978年	0歳	広島県生まれ。8歳で陸上を始め、中学時代には短中距離選手として活躍。中学3年のとき、ジュニアオリンピックの200メートル走で当時の日本中学記録を更新した
1994年	15歳	広島県立広島皆実高等学校入学。高校3年秋、100メートル走から400メートルハードルに転向を決意する。広島国体で同種目の日本高校記録(当時世界ジュニア歴代5位)を樹立
1997年	18歳	法政大学経済学部入学。在学中に日本学生選手権400メートルハードル3連覇を達成。大学4年時にはシドニーオリンピック出場を果たす。翌年にカナダで開かれた世界陸上選手権大会(世界陸上)では、銅メダルを獲得
2003年	24歳	1年半の大阪ガス在籍を経てプロに転向。翌年にはアテネオリンピックに出場(予選敗退)
2005年	27歳	世界陸上で再び銅メダルを獲得
2008年	30歳	北京オリンピックで予選敗退となるが、現役続行を表明。ロンドンオリンピックを目指し、アメリカに練習拠点を移す
2012年	34歳	日本陸上競技選手権大会(6月)を最後に現役引退。現在は主宰する一般社団法人アスリートソサエティ、「為末大学」などを通じ、スポーツを軸に社会や教育を考える活動を幅広く行う



直筆の人生グラフ。「競技成績を基準に書いたが、ピンチのときこそ活力が湧いたりもする。充実度は必ずしもこの通りではない」と為末氏。

400メートルハードルの日本記録保持者(2013年10月現在)・為末大氏。世界陸上選手権大会で2度の銅メダルを獲得し、3大会連続オリンピック出場も果たした。2012年6月に現役引退後は、「議論のできる日本人」を育てるためのプロジェクト「為末大学」の立ち上げや著書の執筆など幅広く活動。アスリートとしての経験に裏打ちされた説得力のある発言が注目されており、ツイッターのフォロワー数は17万人を超える。

世界で勝つために、戦略的に考えて 400メートルハードルの選手になった

もともとは短距離走の選手だった。子どものころから足が速く、中学3年のときには200メートル走で同年齢時のカール・ルイス選手を超えるタイムを記録。だが、高校に入ると身体の成長が止まって記録が伸びず、高校3年の県大会でついに1歳下の後輩に負けた。

「さらに、世界ジュニアという大会で僕よりも速い選手たちが予選落ちしていくのを見て、自分はどんなに努力しても短距離走では世界に勝てないと思いました。では、どうすれば世界で勝負でき、生き抜けるのかと戦略を練り、400メートルハードルへの転向を決意したんです」

400メートルハードルを選んだのは、体格の不利な日本人が勝てる「ニッチな種目」だと分析したからだ。

「競技人口が少なく、陸上競技で一般に活躍が目立つ黒人選手もあまりいない。また、ハードルは踏切地点に正確に足を合わせるのがポイントなのですが、僕には世界レベルの選手でも無駄な動きをしているように見えました。技術や戦略を工夫すれば、自分がメダルを獲るのも夢ではないと考えたんです」

身体能力の低下をはねのけ、 世界陸上で2度の銅メダルを獲得

400メートルハードルに転向後、手ごたえはすぐにあった。高校3年の秋に出場した国体で日本ジュニア新記録をマークして優勝。大学進学後はハードラーとして名を馳せるようになった。

「当初は短距離走選手をあきらめたことへの敗北感を抱え続けていましたが、大学4年でオリンピック(シドニー大会)に初出場したころから吹っ切れました」

脂がのってきたのはそれからだ。シドニーオリンピックでは予選敗退したが、その悔しさをバネに翌年の世界

陸上（カナダ大会）では、日本人として初めてトラック種目で銅メダルを獲得。世間の注目を浴びた。

「ところが、満足感から成績が低迷し、自分が世間から忘れられた存在になっていくのを感じたんですね。それがとてもショックで『もう一度、みんなをあとと言わせたい』と奮起し、練習方法も見直しました。その結果、27歳のときに再び世界陸上で銅メダルを獲れたんです」

その後、30代になるまでの数年間が「競技者としての自分のピークだった」と振り返る。

「僕の身体能力は10代後半がピークで、タイムは23歳がピーク。でも、経験を積んで精神力や技術、戦略などの総合力が高まり、走り方を理解したのが20代後半でした。金メダル獲得に最も現実味を感じていたのもこの時期。当時、僕は世界でいちばん400メートル走と400メートルハードルのタイム差が少ない選手で、技術は頂点に達していました。あとは走力を上げてタイムを0.4秒から0.5秒縮めれば、金メダルを狙える。そこに望みをかけ、走力アップに専念するために、1年あまりハードルを跳ばないという思い切った策も講じました」

だが、29歳で出場した世界陸上（大阪大会）は予選敗退。翌年の北京オリンピックでは一次予選落ちし、引退も考えたが、「まだ走りたい」という思いは消えず、4年後のロンドンオリンピックを目指して現役続行を決めた。

競技を引退しても、 一番になることはあきらめない

現役最後の4年間はアメリカに拠点を移して練習に励んだが、ケガに泣き、試合にはあまり出場できなかった。「選手生命の最期が見えてくると、自分は世界を意識するのが遅かったと感じました。アメリカの選手は幼少期から世界を目指しますが、日本人はまず日本一を目指し、そこに到達して初めて世界一という山に気づくので、グローバルスタンダードに適應するまでに時間がかかってしまう。僕の場合、10年ロスがありました」

引退試合となった2012年6月の日本選手権では、ハードル1台目で転倒してしまった。呆然としたが、立ち

上がって再び走った。

「僕には初出場したオリンピックで転倒し、ゴールはしたものの、あきらめて全力を出さなかった苦い思い出がありました。だから、絶対にあきらめたくなかった」

結局、組最下位に終わり、悔しかったが、最後まで走り切ったことで晴れやかな気持ちが残ったという。

「30歳を超えてからは競技者として急速に衰えていく自分と向き合い、もがき苦しみました。でも、その状況を受け入れてなお走り続けられたことは、引退後の自信につながりました」。また、引退の1年ほど前から「なぜ走るのか」という根本的な問いに立ち返ったのもよかった。「僕が走るの、一番になって世の中を驚かせたい、みんなの意識を変えたいという気持ちに端を発している

と気づき、その目的を達成する手段は陸上だけではなく、無限にあると思うようになったんです」

引退後は進路を模索するため、1年半と期限を定めて既述のような幅広い活動を意図的にしてきた。その期限が迫り、道が見えてきた。

「一番になることはあきらめていないので、自分が勝てるニッチな世界を探してきました。最初はスポーツとは異なる分野も考えましたが、経験を活かしたほうが勝ち

やすい。今は『スポーツ社会学』という分野に可能性を見出しています」

まだ具体的な形にはなっていないが、後進育成のプログラム作りなどいくつかのプロジェクトが既に動いている。「あとはそれを『食っていけるシステム』にすることが課題」と話す。だが、ハードラー時代の為末氏はプロ選手としてマネジメント会社の力も借りながら、自らスポンサーを募って活動資金を得、競技を続けてきた。特定のコーチをつけず、常に自分で戦略を立てて戦ってきたことも知られている。「経営者」としての才覚もあるに違いない。今後の活躍が楽しみだ。



2013年5月発行の『諦める力—勝てないのは努力が足りないからじゃない』（プレジデント社）

考えること哲学者の如し 行動すること経営者の如し

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

為末氏を「走る哲学者」と表現した人がいる。なぜ、そのようなニックネームがついたのだろうか。風貌も1つの要因だろうが、最大の理由は、「本質」「根本」を常に自分自身に問いかけているからではないか。「なぜ勝ちたいのだろうか?」とよく自問していたという。ふつうはどう勝つかを考えるだけで、勝ちたい思いの根本に何があるかまでは突き詰めたりはしないものだ。その個性は、アスリートを引退して次のキャリアを考えるという現段階で、とても役立っている。引退の延長線上には、コーチしか浮かばない人が多い。あるいは目標を見失って、不本意なセカンド・キャリアを歩む人もいる。しかし為末氏は、「なぜ陸上を始めたのか?」という原点まで立ち返ることができたから、「世の中を驚かせたい」「みんなの意識を変えたい」という軸を見つけて、陸上にこだわらずに将来を想うことができたのだろう。

一方、計画を立てて実行に移す段階は、まるで経営者のようだ。100メートル走をあきらめ、400メートルハードルに種目を変更したのは高校生のときだが、このときの戦略的思考は素晴らしい。「なぜ400メートルハードル?」の質問に対して、彼は当時考えたことを明確に回答

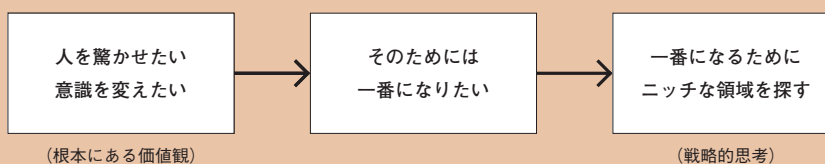
してくれた。「ハードルを練習するグラウンド環境が整備できるのは先進国だけ。そのためアフリカ勢の脅威にさらされない」「トップランナーでも、ハードルを跳ぶ前の踏切に10センチ前後のブレがある。これを改善すれば闘える」、そして「競技人口が少なく選手の層が薄い」。だから、400メートルハードルだったというのだ。

引退を決意したときに立てた計画も出色だ。アスリートが引退したときに与えられる賞味期限を1年半と判断した。なぜなら、オリンピックでメダルを獲った選手の名前を一般の人が覚えている期間がそのくらいだから。だから自分も1年半は、さまざまな機会をもらえるはず。その間になんでも経験して、試行錯誤して、それから結論を出そうと決めたのだと言う。

このような戦略的発想と行動は、哲学者のものである。アスリートのものである。経営者のものだろう。

アスリート。哲学者。経営者。3つの顔を覗かせる為末氏。そして、彼のオフィスで向き合っている話をしていると、アスリートやタレントではなく、ビジネスパートナーと話をしているような気分になるのである。

為末氏の思考プロセス



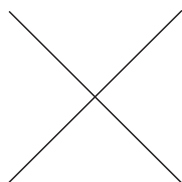
人事の哲学

東洋思想が斬る、ニッポンの今

現代日本のジレンマ ⑧

永続的な企業発展

優れた創業者により隆盛を極めた企業が、いつの間にか経済市場の表舞台から姿を消してしまう例は少なくない。「発展を目指す」以上に、「発展を継続させる」ことが難しいのは、多くの経営者が実感するところである。同じ時代、同じ環境にあって、生き残る企業と生き残れない企業が存在するのはなぜか。組織が永続的に発展していくための枢要とは何か。中国古典の明哲に学ぶ。



貞観政要

唐代300年（西暦618～907年）の礎を築いたといわれる第2代皇帝、太宗の言行録。没後50年、唐の吏官により編纂された。平安時代に日本にも伝来し、北条政子や徳川家康など多くの為政者が、帝王学の教科書として学んだ。

Text = 千葉 望 Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画） 題字・書画 = 岡一舂



田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万人を超える社会人教育実績がある。主な著書に『リーダーに大切な「自分の軸」をつくる言葉』（2013年かんき出版）、『孫子の至言』（2012年光文社）、『老子の無言』（2011年光文社）、『論語の一言』（2010年 同）。2008年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。



優れた君主だった太宗の事績を長く伝えるべく、編纂された『貞観政要』は、太宗とそれを補佐した重臣たちの政治問答を中心に構成されています。太宗が統治していた貞観年間が非常に平和でよく治まった時代だったことから、帝王学の教科書とされてきました。最近、私のもとにも『『貞観政要』で勉強会を』という話が政界や経済界から寄せられ、ちょっとしたブームとなっています。今回は、継続して企業を発展させる秘訣を『貞観政要』から学びます。

隋の滅亡した理由を研究し
優れた政治を行った唐の太宗

企業のなかには継続して発展して

いくところと、早々と衰退してしまうところがあります。それを分けるものは何なのでしょう。

「皆、其の耳目を蔽^{おお}うがために、時政の得失を知らず。忠正なる者は言わず、邪諂^{じやてん}なる者は日に進む。既に過失を見ず、滅亡に至る所以なり」

創業して間もなく危機を迎える企業はそれほど多くありません。売り上げも組織も不安定で、毎日乗り越えていくだけでも大変なため、皆が緊張して努力するからでしょう。本当の危機は安定期に入ったとたんに訪れます。ようやく安定し、ほっとしている経営者の周りには、よい情報だけを耳に入れる社員が現れます。本当に忠実な部下は、最初のうちこそ悪い情報を伝えようとするも

の、トップの不興を買ったり、同僚に足を引っ張られたりして、徐々に沈黙するようになっていきます。そうなれば、経営者が製造や販売の現場での過失に気づくことはできません。

創業期には闊達だった風土も官僚的になり、お互いに楽をしようと相手のメンツを傷つけるようなことは言わなくなる。前例を踏襲し、面倒な改革などはしない。組織がそうなってしまえば、「滅亡」はすぐそばまで来ています。

太宗は隋がなぜ滅んでしまったか、徹底的に研究させました。隋の官僚たちは面従腹背で、自分の意見をはっきりと言いません。曖昧な態度に終始し、意見を明確にせず、時によ

皆、其の耳目を蔽^{おお}うがために、時政の得失を知らず。忠正なる者は言わず、
邪諂^{じやてん}なる者は日に進む。既に過失を見ず、滅亡に至る所以なり

臣下が耳目をふさぐゆえ、政治の実態を知ることができない。忠臣は口を閉ざし、おもねる者が取り立てられる。君主は過ちに気づかない。これが滅亡に至る原因である



って言うことを変える。その場しのぎで目先の安定を重視していたのです。ところが、安定していると思った隋は早々に滅びてしまいました。『貞観政要』は、隋が滅びた要因を武力や経済力に求めず、人の心のなかに求めた点が素晴らしいのです。

太宗には4人の側近がいましたが、太宗は常に彼らに質問を投げかけ、答えさせました。鋭い質問が投げかけられるのですから、組織は常に引き締まります。君臣が共に緊張して政治に取り組んだことが、唐が長期にわたって続いた理由といえます。

「理を致すの本は、惟だ審かに才を量り職を授け、務めて官員を省くに在り。故に書に称す、官に任ずるは惟だ賢才をせよ、と。又云う、官は必ずしも備えず、惟だ其の人をせよ、と」

最近の企業はまず「職」が先行し、それに人をあてはめる傾向があります。ところが唐では、まず部下の人柄や能力を的確に見抜き、それに合わせて仕事を与えることが肝要だとされました。たとえば、新規事業に

取り組むために人をあてはめるのではなく、今いる社員の能力や得意分野を見て、それにふさわしい事業を起こせば新たに人を増やす必要はありません。まず省けるものは省いて、人に合わせて組織を創っていけばよいのです。組織先行ではなく、人間を先行させることが重要なのです。

諫言が任務の「諫議大夫」ら
優秀な側近が太宗を支えた

国は安定期に入ったとき、揺らぎ始めます。経営者も会社が順調に成長を続けていくと、自分を引き締めることを忘れがちになるものです。

「木、繩に従えば則ち正しく、君、諫めに従えば則ち聖なり、と。故に古者の聖主には、必ず諍臣七人あり」

曲がった材木も、墨縄で引かれた線に従えば正しく切れるように、君主も良臣の諫めという正しい線に従えば名君となると説きます。

太宗の4人の側近のうち、魏徵とおうけい王珪は「諫議大夫」に任ぜられ、太宗に諫言することが役目とされてい

ました。特に魏徵は太宗を恐れずに諫言を繰り返し、君主を支え続けました。企業経営者もそれに学ばなければなりません。

日本では新社長が就任すると、よく、「社長室のドアはいつでも開いているので、どんどん意見を言いに来てほしい」などと言うものです。ところがそれを真に受けて何か言うと、すぐ左遷したりする。これではダメです。太宗が「諫議大夫」という役職を設けたから、魏徵もどんどん意見を言うことができたのです。

太宗に4人の側近がいたことには大きな意味があります。彼らは常に太宗のそばを離れません。情報をどんどん入れる。それがよいのです。1人だけ重用すれば入ってくる情報が偏ってしまうでしょうが、4人いればバランスが取れます。唐は建国後、豪華な宮殿などを建てることなく隋が作った施設を活用しました。これも、太宗が情報を集めていたからでしょう。また、朝貢に来る国が持参する貢物もよく側近がチェックして、取り扱いに気を配っています。

理を致すの本は、惟だ審かに才を量り職を授け、務めて官員を省くに在り。
故に書に称す、官に任ずるは惟だ賢才をせよ、と。
又云う、官は必ずしも備えず、惟だ其の人をせよ、と

政治を行う根本は、才能をよく量り適した職を与え、官員の数を無駄に増やさないことである。書経にも、官にはただ賢才のみを任じよ、とある。また、官職はいたずらに設けず、ただ、ふさわしい人がいるときに設けよ、とある



木、^{じょう}縄に従えば則ち正しく、君、^{いさ}諫めに従えば則ち聖なり、と。 故に古者の^{いにしえ}聖主には、必ず^{そうしん}諍臣七人あり

曲がった材木も墨縄で引かれた線に従えば正しく切れる。君主も、良臣の諫めに従えば、名君になれる。故に古の名君には、必ず諫める臣下が7人存在した

近代は武を重んじて儒を軽んじ、或は^{まじ}参うるに法律を以てす。 ^{じゆこう}儒行既に^か虧け、^{やぶ}淳風大いに壊る、と

近頃は武を重んじ儒学を軽んじ、また法律ばかりで取り締まる。
故に孔子の教えは失われ、温かい風習はすっかり壊されてしまった

受け取ってはいけないとか、受け取ったならそれ以上のものを返すとか、それは行き届いたものです。

徳川家康はよく『貞観政要』から学びました。外様と譜代、直参の旗本を分け、金銀銅の貨幣を発行する権利は幕府が握っても藩札の発行を許すなど、非常にきめ細かい政治を行っています。中央集権でありつつ地方分権も認める。それが、長きにわたって安定した世を実現した理由でしょう。家康も複数の側近を置き、後の将軍もそれに倣いました。

君主に求められる清静と
国民の心を知る能力

「近代の君臣、国を^{おさ}理むること、多く^{ぜんこ}前古に劣れるは、何ぞや、と^{こた}対えて曰く、古の帝王の^{まつりごと}政を為すは、皆、志、^{せいせい}清静を尚^{たつと}び、^{ひやくせい}百姓を以て心と為す」

なぜ近代の君臣は、古い時代の君臣に劣っているのかと太宗は問かけます。側近はみな、古典に精通した人々です。彼らは、「古代の帝王はみな志があり、清静を尊び、国民の代表として政治を行ったからです」と答えています。「清静」とはすなわち贅沢をせず、謙虚に政治に当たったという意味です。太宗はそれに学んで、贅沢を戒めました。また、国民が最も願っているのは戦のない世の中であるとして、それを自分の願いとしました。側近たちも君主の征服欲をよく抑えています。

「近代は武を重んじて儒を軽んじ、或は^{まじ}参うるに法律を以てす。^{じゆこう}儒行既に^か虧け、^{やぶ}淳風大いに壊る、と」

近代の問題の多くは、言ってみれば古典を軽んじたことにあると説明しています。朝廷に問題が生じたとき、拠って立つのは法律ですが、もう1つ法律以上の力を持っている伝統的

ルールがあります。それが「道理」です。たとえ法的に無罪でも道理に照らせば問題ありということがあり得ます。伝統ある国である日本では、時には道理のほうが勝つことがあります。その道理を示しているのが古典です。だからこそ、トップは古典に精通することが重要であり、そういうトップがいれば国民はそれを見習おうとし、自ずと国が治まっていきます。

私が気になるのは、今の日本企業が世界で中国企業に対抗するため、彼らの力づくのビジネスに近づこうとしていること。なんと短期的な視野にとらわれているのでしょうか。むしろ日本らしく、道理や礼を大切にしたい経営をしていくことが、結果的には自分たちの力を高め、息の長い成長につながるはずです。『貞観政要』に学び、経営のあるべき姿にもう一度立ち返ってほしいものです。



読者の声

前号『Works』119号（2013.08-09）に寄せられた読者の声です（2013.9.4時点）。

特集『人事による、人と組織のための中長期計画作り方会議』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

あまり役に立たない 11.3%



●人事の中長期計画が大切で必要なことは当たり前のことではありませんが、日常の業務に埋没しそうになっている自分に「それではいけない」と気づき、ハッとさせられました。経営の視点に立ちつつも社員の立場を忘れない、両者のバランスを取る、など言葉にすると簡単ですが、人事は実際にはどっちつかずになりがちなので、今回の人事責任者の方々の言葉は大変参考になります。いろんな領域、業種、課題の違う会社の人事責任者の方々の言葉は、「こうあるべき」と教科書的になりがちで人事の話幅広くとらえるきっかけになりました（サービス）

●人事関係者の会議はそれなりに興味深いですが、人事部内にいる人の考えは、それ自体が人事という枠のなかでの発想です。本特集の趣旨を考えるなら、彼らの所属する企業のトップに人事部に対する評価、批評をしてもらいつつ、中長期計画に対する人事のあり方を議論してもらうほうが読者には問題点が明確となりわかりやすいと考えます（商社）

●人事の立ち位置3類型は、秀逸です。これまでの自分のプレを俯瞰できました（教育）

●2020年の予測が非常に勉強になりました。何となく感じていた、足元で起こっている事実を、改めて専門家にまとめていただくことで、よく理解できた気がします（電気機器）

●人員計画は現在直面し、常に頭を抱える問題であるため、今回の記事は共感し、参考になることが多かったです。採用計画で何名と決まっても、業績の変化や、営業が目前の数字に反応し「足りない」「人が余る」から対応しろと言われることはよくあります。仕事柄3年後、5年後を見ていますが、今は社長・経営陣ですら来年の事業環境の予測が立たない時代。動じず、「哲学を貫く」姿勢でいいのだと、今回の記事を読み安心しました（販売）

連載に関するご意見、ご感想

●進化する人と組織：「自分の仕事に没頭していても、どこかにそれを客観的に見る視点が必要」との指摘は、自分でキャリアを切り開いていく人には欠かせないポイントだと思います（コンサルティング）

●ダイガクセイのミカタ：アントレプレナーシップは修得できるのか迷っているところに、実際の事例を示してもらえたのはとても良かったです（電気機器）

●成功の本質：弊社も被災地を事業エリアに持つ会社であり、何ができるか、ということは考えてきたつもりですが、現場発の意見の重要性と信念の持つ力を改めて感じました（建設）

●成功の本質：現場の課題意識と、それを取り上げる経営者のセンスが合致すると、企業は強くなるという大変参考になる事例でした（商社）

●若手を腐らせるな：「リーダーのリーダーシップだけでなく、フォロワーのリーダーシップも重要であり、フォロワーにリーダーシップを期待するのであれば、リーダーは自分の引っ張る力を後ろに隠さねばならない」というのは、まことにその通りで、非常に重要なことだと思います（コンサルティング）

編集後記

ウインドサーフィンの全日本選手権。台風接近の、サバイバルレースを制したのが関東学院大学1年の伊東大輝選手。彼は青山学院中等部からテニスのために藤沢の高校に進学。県大会でベスト8に入るが、顧問と衝突し退学。その後、不良グループに入るもウインドを始め、通信高校に通いながら週8回海に。世界選手権に出場するなど実績をあげ推薦で大学へ。リオそして、東京五輪を目指しています。若者もいろいろ。私は26位（50人中）でした。（長島）

今回の第1特集は、本誌からWebにスピアウトしています。ご登場いただいた「若い才能」や有識者たちのロングインタビューを掲載。監修をお願いした中竹竜二氏に基本的にインタビューをお願いし、若者の個人面談を多く手掛ける彼だからこそ引き出した、若者たちの「尖った」本音も飛び出しています。ぜひ、ワークス研究所Webサイトへ！（入倉）

神山町の全景を撮影しようと大栗山に登ったとき、突然の集中豪雨に遭いました。カメラマンと2人で近くの家の軒下に避難し、雨宿りしていたところ、その家に住むご婦人が傘を貸してくださいました。偶然にもその方は、グリーンバレー大南氏のお母様だったので、見ず知らずの我々に、戻ってくる保証のない傘を差したすとは。接待文化に触れた出来事でした。（漢）

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

[お申し込み方法]

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)
<http://223223.jp/m/works> (モバイル)



電話

0120-223-223

(通話料無料 年中無休24時間)

[購読料]

◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※バックナンバーNo.1～22はフリーペーパーですが、管理手数料代100円を頂きます。

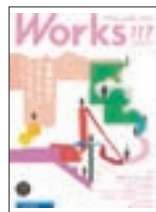
バックナンバーズ



No.119 2013.08-09
人事による、人と組織のための
中長期計画作り方会議



No.118 2013.06-07
アジアで新卒採用



No.117 2013.04-05
全員参加のマネジメント



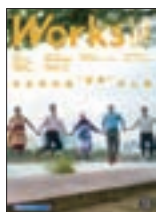
No.116 2013.02-03
社員の放浪、歓迎



No.115 2012.12-2013.01
タレントマネジメントは
何に効く？



No.114 2012.10-11
流れを変える中途採用



No.113 2012.08-09
本社所在地“世界”の
人事



No.112 2012.06-07
地方ネットワークに、
出現する未来



No.111 2012.04-05
201X年、隣の席は外国人



No.110 2012.02-03
ミドルの自己信頼が
会社を救う

●No.109 2011.12-2012.01
現法から見た現地 現法から見た本社

●No.108 2011.10-11
対話＝ダイアログで紡ぐ人と組織の未来

●No.107 2011.08-09
若手を見る目、
活かす力はありますか？

●No.106 2011.06-07
変化の時代、キャリアの罫

●No.105 2010.04-05
サービス人材の育成で世界に挑む！

●No.104 2011.02-03
クリエイティブクラスとの新結合

●No.103 2010.12-2011.01
人事と社内メディアの新しい関係

●No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス

●No.101 2010.08-09
モチベーションマネジメントの
限界に挑む

●No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大国」へ

●No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク

●No.98 2010.02-03
リストラの「はじめ」

お問い合わせ先 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所
<http://www.works-i.com>
e-mail : works@r.recruit.co.jp
TEL : 03-6835-9255 FAX : 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号(121号)のテーマは

成長×幸福～北欧流・時間価値の創造～(仮題)

発行は、2013年12月10日(火)です。

120 2013.10-11 若い才能に会う

第19巻 第4号 通巻120号 2013年10月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 長島一由 発行(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

TEL 03-6835-9255(編集部)

定価700円 本体667円